

# GESCHÄFTS BERICHT

---

20  
21

*»Visionen  
nachhaltig  
gestalten«*

---



8



## Konjunktur

IW-Verbandsumfrage:  
Keine Erholung auf breiter Front  
**Seite 8**

Corona schränkt Produktion ein  
**Seite 12**

14



## Tarifpolitik & Recht

Sozialpolitische Gesetzgebung im  
Zeichen der Pandemie  
**Seite 15**

M+E-Tarifrunde 2021:  
Fairer Kompromiss  
**Seite 17**

Tarifabschluss 2021:  
Die Regelungen im Einzelnen  
**Seite 20**

22



## Arbeits- wissenschaft

Aktivitäten: Arbeitswissenschaft  
**Seite 22**

Shopfloor-Management  
**Seite 24**

Prozessoptimierung in Krisenzeiten  
**Seite 26**

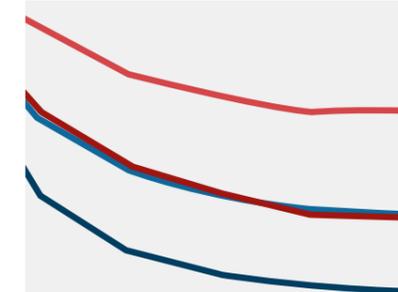
Rüstzeiten optimieren  
**Seite 27**

Lean Leadership  
**Seite 28**

Neue Kompetenzenanforderungen  
und Organisationsformen  
**Seite 30**

Arbeitszeitmodelle: Schichtpläne  
**Seite 32**

34



## Berufliche Bildung

MINT-Bedarf sinkt aus  
konjunkturellen Gründen  
**Seite 35**

MINT-Beschäftigte von Hoher  
Bedeutung für die M+E-Industrie  
**Seite 37**

40



## Anhang

Vorstand von PfalzMetall  
**Seite 40**

Sozialausschuss, Rechnungsprüfer,  
Verwaltungsausschuss des  
Unterstützungsfonds  
**Seite 42**

Mitwirkung in den Gremien von  
Gesamtmetall  
**Seite 43**

Stiftung PfalzMetall  
**Seite 44**

Highlights April 2020 bis März 2021  
**Seite 45**

PfalzMetall-Team im Industriehaus  
**Seite 48**

# Inhalt

JOHANNES HEGER

# STARKE STIMME FÜR DEN WIRTSCHAFTSSTANDORT

Liebe Leserinnen und Leser,

das vergangene Jahr hat uns alle gefordert. Neben der Rezession, die unsere Branche schon im Vor-Corona-Jahr 2019 erfasst hat, beschäftigt uns der pandemiebedingte Wirtschaftseinbruch und der beschleunigte Strukturwandel.

Diese Themen waren für die Tarifrunde 2021 prägend. Deshalb sind wir in unserer Kommunikation neue Wege gegangen. Wir haben den gemeinsamen Auftrag von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in den Vordergrund gestellt. Der Claim »Es geht um viel. Zusammen anpacken.« betont die große Verantwortung, die wir alle in diesen herausfordernden Zeiten haben.

Unsere Unternehmen stehen in einem harten Kosten- und Qualitätswettbewerb. Der ausgehandelte Tarifvertrag berücksichtigt die sehr unterschiedlichen Entwicklungen der einzelnen Branchen und Unternehmen unserer Industrie. Am Verhandlungstisch war es uns wichtig, dass der notwendige Spielraum für Investitionen in den Strukturwandel und für Innovationen weiterhin gegeben ist. Auf dieser Basis können wir an unserem gemeinsamen Ziel, der Beschäftigungssicherung, aktiv arbeiten. Das geht nur mit wirtschaftlichem Erfolg. Wir sind froh, dass nach viermonatigen Verhandlungen dieser lösungsorientierte Kompromiss gefunden wurde. Aber lassen Sie uns vor allem die Zukunft in den Blick nehmen – also die Chancen und Herausforderungen, die vor uns liegen. Nach der Landtagswahl im März und vor der Bundestagswahl im September werden wichtige Weichen gestellt.

Wie kommen wir aus der Krise und wie sieht der Wirtschaftsstandort der Zukunft aus? Das sind entscheidende Fragen, deren Beantwortung wir keinesfalls alleine der Politik überlassen möchten. Als Metall- und Elektroindustrie wissen wir, dass unternehmerische Kreativität, Mut und



»Kreativität, Mut und Durchhaltevermögen sind jene Attribute, aus denen Innovationen und Wohlstand entstehen.«

Durchhaltevermögen jene Attribute sind, aus denen Innovationen und Wohlstand entstehen.

Damit dies gelingen kann, müssen Unternehmen, Verbände, Beschäftigte, Gewerkschaften und Politik wieder stärker an einem Strang ziehen. Die 2020er Jahre sollen ein Jahrzehnt der Fokussierung werden. Wir wollen weg von kleinteiligen Debatten und uns stattdessen auf unerlässliche Maßnahmen der Standortpolitik konzentrieren.

Es geht um Rahmenbedingungen für Forschung, Entwicklung und Produktion. Es geht aber auch um die dringend notwendige Reform unseres Sozialstaats, dessen derzeitige Finanzierung eine Wette auf Kosten der jungen Generation ist.

Der Verband der Pfälzischen Metall- und Elektroindustrie wird hierbei weiterhin eine starke Stimme für die Interessen des Wirtschaftsstandorts und der dort agierenden Unternehmen sein. Wir sind dankbar, diesen Weg mit Ihnen gemeinsam zu gehen.

Ihr Johannes Heger

PRÄSIDENT PFALZMETALL

KARSTEN TACKE

# VERBESSERUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Liebe Leserinnen und Leser,

die Akzeptanz des Flächentarifvertrags durch die Unternehmen und Mitarbeiter hängt mehr denn je davon ab, dass die getroffenen Regelungen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beachten. Zudem muss die Heterogenität von Branchen und Regionen als Mindestbedingung abgebildet sein. Nur wenn dies gelingt, ist das Eingehen einer Tarifbindung für den jeweiligen Betrieb attraktiv. Den Tarifvertragsparteien obliegt daher eine weitreichende Verantwortung bei der Gestaltung kollektiver Arbeitsbedingungen.

In der Tarifrunde 2021 ist das gelungen. Dabei hat PfalzMetall-Präsident Johannes Heger erstmals die verantwortungsvolle Position des Verhandlungsführers im Tarifgebiet Mitte übernommen. Das Ziel, auf eine Vielzahl von aktuellen Herausforderungen wie Digitalisierung, Globalisierung und erhöhte Volatilität zu reagieren, konnte erreicht werden.

Die aktuelle Corona-Pandemie hat tiefgreifende Auswirkungen auf alle Wirtschaftsbereiche. Ins-

besondere bei einem »Hochfahren« der Betriebe muss jede verfügbare Möglichkeit der Kostentlastung für die Unternehmen genutzt werden. Flexibilität und ausreichende betriebliche Spielräume sind dafür unabdingbar.

Trotz einiger positiver Neuregelungen in den Tarifverträgen bei der Erhöhung der Arbeitszeiten darf die Modernisierung der Tarifverträge nicht stagnieren. Es muss viel mehr darum gehen, konsequent die Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen fortzusetzen.

Ein weiterer wichtiger Wettbewerbsfaktor ist die Attraktivität des Standorts. PfalzMetall wird sich in diesem Bereich zukünftig noch stärker engagieren. Zum Ende des Berichtszeitraums haben wir gemeinsam mit unserem Partnerverband vem.die arbeitgeber eine Imagekampagne für die M+E-Industrie in Rheinland-Pfalz auf den Weg gebracht.

Unter dem Kampagnenclaim »Gemacht für morgen« möchten wir einen Einblick in die Innovationsfähigkeit und das Verantwortungsbewusstsein unserer Industrie geben. Dabei werden unsere Mitgliedsunternehmen die Vielfalt ihrer Aktivitäten präsentieren und den Stellenwert der Branche unterstreichen.

Für das entgegengebrachte Vertrauen bedanke ich mich im Namen des gesamten PfalzMetall-Teams herzlich.

Ihr Karsten Tacke

HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER  
PFALZMETALL



»Die Kampagne »Gemacht für morgen« bietet einen Einblick in die Innovationsfähigkeit unserer Industrie.«

## D1

## Konjunktur

IW-VERBANDSUMFRAGE

KEINE  
ERHOLUNG AUF  
BREITER FRONT

## Die Ergebnisse der IW-Verbandsumfrage für 2021

Die Stimmungslage ist in vier von fünf Unternehmen in Deutschland zum Jahreswechsel 2020/2021 schlechter als vor einem Jahr. Diese krisenbehaftete Ausgangslage erklärt in Teilen die insgesamt zursichhaltigen Geschäftserwartungen für 2021. In 26 von 43 Branchen wird gemäß der IW-

Verbandsumfrage eine höhere Wirtschaftstätigkeit erwartet. Dagegen gehen 13 Verbände von einem Produktionsrückgang im Jahr 2021 aus. Während bei den Investitionen insgesamt eine moderate Erholung einsetzt, wird die Beschäftigung in 23 Branchen voraussichtlich weiter zurückgehen.

## SEHR SCHLECHTE AUSGANGSLAGE

Die Stimmungslage in den deutschen Firmen ist schlechter als vor einem Jahr: Vier von fünf Verbänden, die das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) traditionell zum Jahresende befragt, berichten von einer schlechteren Wirtschaftslage ihrer Mitglieder als zum Jahreswechsel 2019/2020. Das verwundert nach den teils schweren Geschäftseinbrüchen infolge der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 nicht. In vielen Branchen hat sich die Lage ab dem Frühsommer bis in den Herbst zwar stark verbessert. Es verbleiben aber erhebliche Produktionslücken – vor allem in der Industrie (IW-Forschungsgruppe Gesamtwirtschaftliche Analysen und Konjunktur, 2020). Von den 43 Verbänden, die sich in diesem Jahr an der Umfrage beteiligt haben, sprechen 34 von einer schlechteren Lage als vor einem Jahr. Dies gilt für die Industrie- und Dienstleistungsverbände gleichermaßen. Dagegen haben die hohen Anforderungen an die Pharmazeutische Industrie zur Bekämpfung der Pandemie dort zumindest die Stimmungslage stabilisiert.

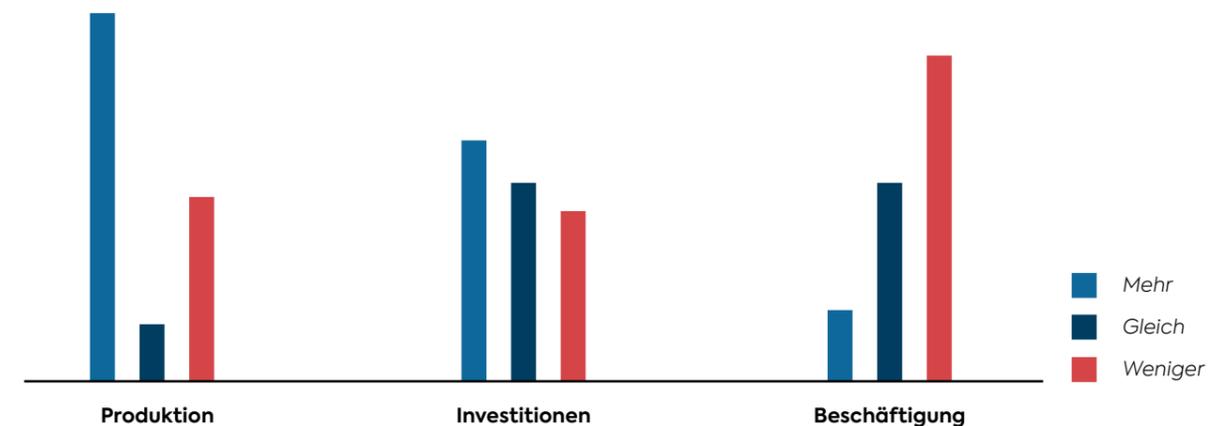
Bei den wenigen Industrieverbänden, deren Mitglieder – im Durchschnitt über alle Firmen und Teilbereiche hinweg – genauso oder besser

dastehen als beim vorherigen Jahreswechsel, handelt es sich oftmals um Wirtschaftszweige, die sich bereits zum Jahreswechsel 2019/2020 in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage befanden. Darauf verweisen die Automobilindustrie, Bereiche der Metall- und Elektroindustrie sowie auch die Chemieindustrie. Für Teile der Industrie hat die Corona-Krise bereits eine negative Vorgeschichte. Die schon 2019 rückläufigen Geschäfte waren teils die Folge einer zyklischen Normalisierung nach einer hochausgelasteten Phase. Vor allem belasteten Protektionismus und geopolitische Verunsicherungen die globale Investitionstätigkeit und dies traf die stark im internationalen Investitionsgütergeschäft aktive deutsche Industrie. Auch technologische Herausforderungen – etwa durch die Digitalisierung und den Klimawandel – sorgten für Anpassungslasten.

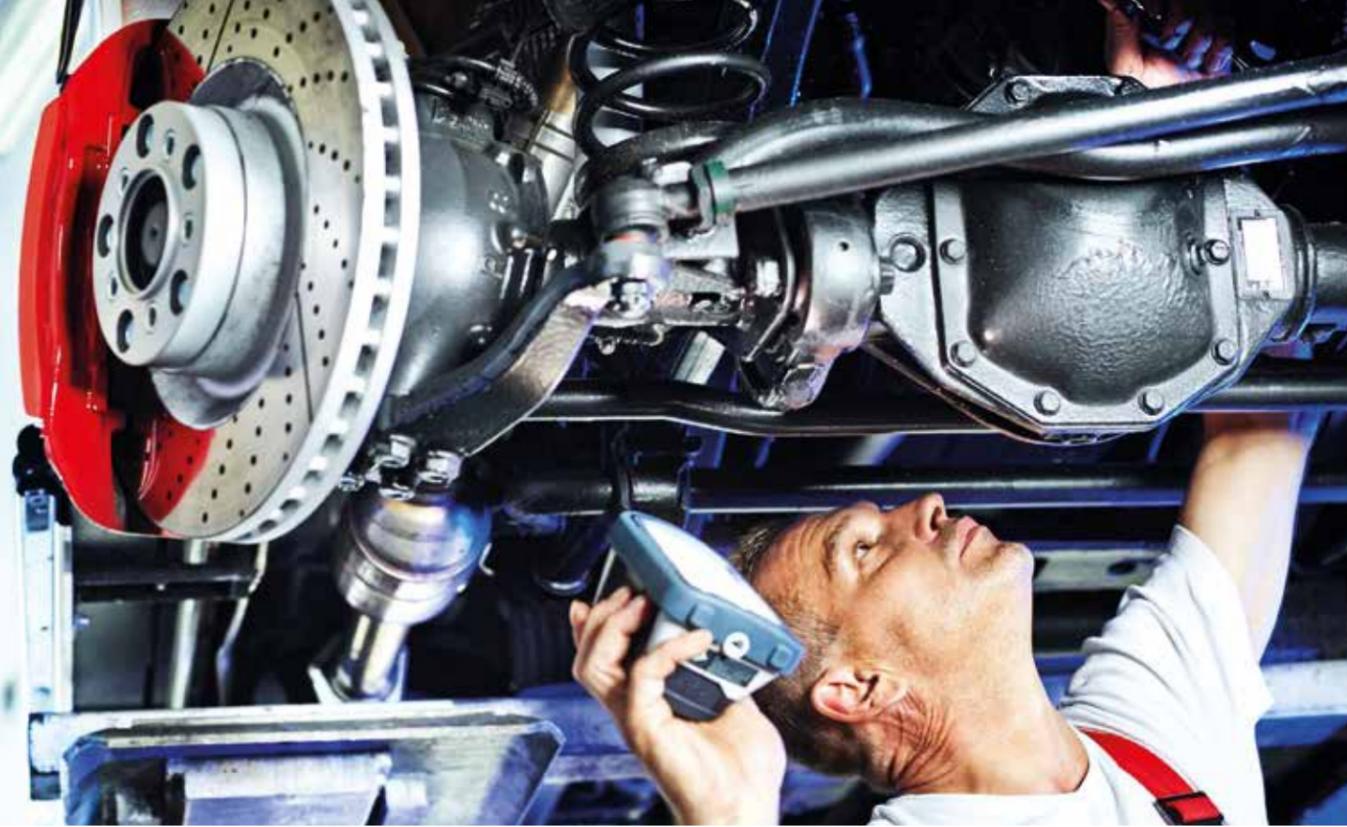
Diese insgesamt schlechte Ausgangslage der Industrie und Dienstleister zum Jahresende 2020 muss bei der Interpretation der Einschätzungen für 2021 berücksichtigt werden. Auch ist zu bedenken, dass die neuen Einschränkungen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens ab Mitte Dezember 2020 die Geschäftssituation zum Jahreswechsel und den Start in das Jahr 2021 nochmals zusätzlich beeinträchtigen. —>

PRODUKTIONS-, INVESTITIONS- UND BESCHÄFTIGUNGSERWARTUNGEN  
DER VERBÄNDE FÜR 2021

Erwartete Veränderung gegenüber 2020; jeweils Anzahl der Verbände



1) Umfrage unter 43 Verbänden in Deutschland im Dezember 2020. Beschäftigung: 42 Verbände. Quelle: IW-Verbandsumfrage 2020



## LICHT UND SCHATTEN 2021

Mit Blick auf 2021 dominiert in der IW-Verbands-umfrage die Zuversicht. Das verwundert nicht, wenn diese Zuversicht als eine Verbesserung gegenüber dem Krisenjahr 2020 zu verstehen ist. Die erwarteten Anstiege erklären sich besonders aus den gewaltigen Fallhöhen und der schlechten Ausgangsbasis 2020. Für eine Reihe von Unternehmen und ganze Branchen muss dieser hoffnungsvolle Blick auf 2021 zudem keine Rückkehr zu einem Produktionsniveau von vor der Krise bedeuten. Die im November 2020 durchgeführte IW-Konjunkturumfrage unter mehr als 2.200 Firmen zeigt konsistent auf, dass rund die Hälfte der befragten Unternehmen noch für das Jahr 2022 mit Produktionsausfällen gegenüber dem Vorkrisenniveau rechnet (IW-Forschungsgruppe Gesamtwirtschaftliche Analysen und Konjunktur, 2020).

Gemäß der IW-Verbands-umfrage gehen 13 der 43 Verbände davon aus, dass das Produktionsniveau im Jahr 2021 unter jenem des Krisenjahres 2020 liegen wird (Abbildung). Die Bereiche Schiffbau/Meerestechnik, Textil/Mode sowie die Ernährungsindustrie gehen sogar davon aus, dass die Produktion wesentlich niedriger sein wird als 2020. Bei den anderen zehn Verbänden wird eine etwas niedrigere Schlagzahl im Jahr 2021 zu erwarten sein. Das trifft etwa auf die Bauwirtschaft, die Steine-und-Erden-Industrie und auf

die Banken zu. Die Bauwirtschaft kommt von einem hohen Niveau, leidet aber unter der Investitionsschwäche und den Produktionsbeeinträchtigungen infolge der Pandemie. Die zurückhaltende Investitionsneigung schlägt sich auch in Teilen des Finanzgewerbes dämpfend nieder.

Eine Produktion auf dem Vorjahresniveau sehen der Bereich Luft- und Raumfahrzeugbau oder die pharmazeutische Industrie – allerdings mit fundamental unterschiedlichen Hintergründen: Während bei der Luftfahrttechnik das schlechte Krisenniveau von 2020 auch für das kommende Jahr erwartet wird, sehen die Pharmaunternehmen einem im Durchschnitt über alle Bereiche akzeptablen Jahr 2021 entgegen.

Im Großteil der deutschen Wirtschaft wird für 2021 eine höhere Produktion erwartet. 21 Branchen sehen einen etwas höheren und fünf Verbände sogar einen wesentlich höheren Output. Zur letzten Gruppe gehören die Automobilindustrie und wichtige Zulieferbereiche wie die Gießereien oder die Stahl- und Metallverarbeitung. Die brutalen Einbrüche in 2020 relativieren gleichwohl diese positive Erwartungshaltung. Ansonsten verteilen sich die Verbände mit einer etwas höheren Produktionsleistung im neuen Jahr auf die Industrie und die Dienstleister. Der Maschinenbau und die Elektroindustrie sowie die Chemieindustrie werden zumindest das Krisenjahr 2020 hinter sich lassen – die Pro-

duktionsniveaus von 2018, als in der deutschen Industrie die Rezession einsetzte, werden damit erst einmal nicht erzielt. Bei den Dienstleistern sind moderate Zuwächse in der Messe- und Werbewirtschaft zu erwarten. Auch hier muss die voraussichtliche Verbesserung vor dem Hintergrund des oftmals komplett eingestellten Geschäftslebens im Jahr 2020 bewertet werden. Gleiches gilt für das Gastgewerbe und für den Einzelhandel. Die Tourismuswirtschaft hat sich nicht mit einer Prognose an der IW-Verbands-umfrage beteiligt, verweist aber darauf, dass auch das Jahr 2021 ein sehr schwieriges Jahr werden wird, und die Geschäftsausfälle gegenüber der Zeit von vor Corona weiterhin gewaltig sein werden.

## LEICHTE AUFHELLUNG BEIM INVESTITIONSKLIMA

Die mehrheitlich zuversichtlichen Produktionsaussichten für 2021 übertragen sich nicht im gleichen Ausmaß auf das Investitionsklima. Gleichwohl wird auch hier eine Aufhellung gegenüber 2020 erwartet. In 17 der 43 Verbände wird von steigenden Investitionen ausgegangen. Weitere 14 Verbände erwarten gleichbleibende Investitionen. Im Industriesektor gehören zu den Sparten mit wieder ansteigenden Investitionsausgaben zum Beispiel die Chemie- und Pharmaindustrie, der Maschinenbau und die Elektroindustrie. Vor allem Investitionen in Forschung und Entwicklung stehen hier mit Blick auf die großen strukturellen Herausforderungen – wie die Digitalisierung – auf der Agenda. Letzteres gilt auch für große Teile der Finanzwirtschaft. Eine zurückhaltende Investitionsneigung ist dagegen im Bau- und Handwerksbereich zu beobachten. Auch in Teilen der energieintensiveren Industriebereiche – etwa der Papier- oder Keramikindustrie – werden Investitionen zurückgefahren. Insgesamt erwarten zwölf Verbände eine niedrigere Investitionstätigkeit der von ihnen vertretenen Firmen im kommenden Jahr.

## EINGETRÜBTE BESCHÄFTIGUNGSPERSPEKTIVEN

Eine Erholung am deutschen Arbeitsmarkt lässt in der Einschätzung der großen Wirtschaftsverbände auf sich warten. Für 2021 erwarten nur fünf der 43 Unternehmensvertretungen eine höhere Anzahl an Mitarbeitern. Dazu gehören Bauwirtschaft und Handwerk. Hier besteht seit

**»Mit Blick auf 2021 dominiert in der IW-Verbands-umfrage die Zuversicht.«**

Jahren ein akuter Bedarf an Arbeitskräften. Auch in der Werbewirtschaft sowie bei den privaten Rundfunk- und Telemedien werden Mitarbeiter gesucht. In immerhin 14 Branchen wird die Anzahl der Beschäftigten im Jahr 2021 gehalten. Viele Verbände verweisen dabei auch auf die hohe Erleichterung durch die Kurzarbeit, die es den Firmen ermöglicht, Mitarbeiter trotz teils heftiger Produktionsrückgänge zu halten. In einer Reihe von Industriebereichen – etwa der Automobilindustrie – wird die weiterhin bestehende Produktionslücke gegenüber dem Vorkrisenniveau eine Beschäftigungsstabilisierung nicht ermöglichen. Auch in Teilen des Finanzgewerbes sind die strukturellen Anpassungslasten zu groß, um einen Beschäftigungsabbau zu vermeiden. Die Corona-Pandemie hat auch den Strukturwandel beschleunigt, sodass der deutsche Arbeitsmarkt im kommenden Jahr konjunkturell und strukturell weiterhin belastet wird. /

Ansprechpartner  
**FELIX MAYER**  
felix.mayer@pfalzmetall.de  
Tel.: 06321 852-251



M+E- INDUSTRIE

# CORONA SCHRÄNKT PRODUKTION EIN

**Corona schränkt die Produktion weiterhin massiv ein, die gesamte Branche ist noch weit unter Vorkrisenniveau**

**D**er Arbeitgeberverband Gesamtmetall hat die Ergebnisse der fünften repräsentativen Umfrage unter den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie (M+E-Industrie) zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie vorgelegt.

Nur knapp 40 Prozent aller Unternehmen der M+E-Industrie gehen davon aus, bis Ende 2021 das Niveau von vor der Rezession Ende 2018 wieder erreicht zu haben. Ebenfalls 40 Prozent sehen das erst für 2023 oder können noch gar keinen Zeitpunkt erkennen. In der Folge rechnen über 20 Prozent aller Betriebe damit, dass der Umsatz in diesem Jahr noch einmal deutlich niedriger ausfallen wird als im Corona-Krisenjahr 2020 – und zwar in der Größenordnung von 17 Prozent. Trotzdem haben fast 88 Prozent aller Betriebe noch keine Kündigungen ausgesprochen. Zudem sank der Anteil der Unternehmen, die in diesem Jahr Beschäftigung abbauen müssen, seit Oktober sogar von knapp 38 auf 29 Prozent.

## M+E-STRUKTURBERICHT 2020

Der M+E-Strukturbericht von Gesamtmetall untersucht jährlich die wirtschaftliche Entwicklung der Metall- und Elektroindustrie im nationalen und internationalen Kontext. Der Strukturbericht 2020 ist in äußerst turbulenten Zeiten erschienen: Die M+E-Industrie in Deutschland geriet aus einer tiefen Rezession des Jahres 2019 fast übergangslos in die Corona-Krise. In diesem Bericht wurden

deshalb die langfristige strukturelle Entwicklung und die Auswirkungen von Rezession und Corona-Krise gleichermaßen in den Blick genommen.

Die Bedeutung der M+E-Industrie für das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland ist weiterhin hoch und wachsend. In der Industrierezession des Jahres 2019 fallen die Ergebnisse für die M+E-Industrie als Ganzes besser aus als für das sonstige Verarbeitende Gewerbe. Weil die Gesamtwirtschaft sich aber besser entwickelte als die Industrie, verlor auch die M+E-Industrie an Boden gegenüber anderen Branchen. Die Weltmarktanteile der M+E-Wirtschaft in Deutschland an Bruttowertschöpfung und Exporten blieben auch im Jahr 2018 noch stabil. In diesem internationalen Vergleich sind die Krisenzeichen der M+E-Wirtschaft in Deutschland noch nicht sichtbar. Wesentliche Vorteile der deutschen M+E-Wirtschaft im internationalen Wettbewerb – wie die Technologieintensität, die Komplexität der Produkte und das breite Produktportfolio – sind Strukturmerkmale, die weniger von der konjunkturellen Entwicklung beeinflusst werden. Wichtig ist dafür aber, dass die Basis dieser Vorteile, zum Beispiel ein leistungsfähiges Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsumfeld, erhalten bleibt und im internationalen Wettbewerb gestärkt wird. Einen Schwachpunkt des Standorts bilden weiterhin die hohen Kosten und deren Entwicklung, die im internationalen Vergleich im Rahmen des IW-Standortindex sichtbar werden.

## DIE INDUSTRIE IN DER REZESSION: SINKENDE UMSÄTZE 2019 IN VIELEN BEREICHEN

Die M+E-Industrie in Deutschland erlebte 2019 eine schwere Rezession. Die M+E-Produktion ging real um 4,6 Pro-

zent zurück. Dennoch erreichte die Branche – vor allem Lagerverkäufe – insgesamt noch ein kleines Umsatzplus von 0,6 Prozent oder 6,8 Milliarden Euro gegenüber 2018. Das Wachstum resultierte aber nur aus der Entwicklung im Fahrzeugbau, der seine Umsätze um 3,1 Prozent steigerte. Im Wesentlichen verantwortlich dafür war die Automobilbranche mit einem Umsatzwachstum von 2,3 Prozent, das nicht zuletzt aus dem Verkauf von Lagerbeständen aus dem Herbst 2018 (Stichwort: WLTP) resultierte. Die anderen Branchen der M+E-Industrie mussten Umsatzeinbußen hinnehmen. Im Bereich der Metallherzeugung gingen die Umsätze um 2,0 Prozent zurück, in der Elektroindustrie um 1,7 Prozent und im Maschinenbau um 1,9 Prozent. Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Industrie insgesamt und der M+E-Wirtschaft im Speziellen ging im Jahr 2019 zurück.

## DIE INDUSTRIEREZESSION DES JAHRES 2019 MÜNDET IN DIE CORONA-KRISE DES JAHRES 2020

In Folge des Produktionsrückgangs setzte im Jahresverlauf 2019 auch ein Rückgang der Beschäftigung in der M+E-Industrie ein. Im Jahresdurchschnitt lag die Beschäftigung im Jahr 2019 zwar noch über jener des Jahres 2018. Für das Jahresende gilt dies aber nicht mehr. In dieser negativen Entwicklungstendenz wurde die M+E-Industrie von der Corona-Krise ab März 2020 getroffen. Produktion und Umsätze brachen massiv ein. Auf dem Höhepunkt der Krise im April 2020 lag die Produktion in der M+E-Industrie um 38,7 Prozent unter dem Vorjahresmonat. Die Umsätze unterschritten den Vorjahreswert um 40,9 Prozent. Besonders betroffen waren die Auslandsumsätze mit der Eurozone, die um 50,4 Prozent einbrachen.

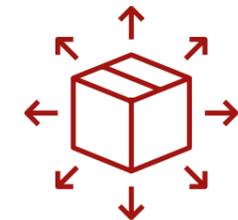
*»Die M+E-Industrie in Deutschland geriet aus einer tiefen Rezession des Jahres 2019 fast übergangslos in die Corona-Krise.«*

Bis zum September 2020 setzte eine Erholung ein. Produktion (-8,7 Prozent) und Umsätze (-3,7 Prozent) unterschritten die Vorjahreswerte aber immer noch deutlich. Wegen einer immensen, nie zuvor gesehenen Beanspruchung der Kurzarbeit zeigten sich die gravierenden Auswirkungen

der Corona-Krise noch nicht bei der Beschäftigung. Im Mai 2020 waren aber schätzungsweise 1,5 Millionen Beschäftigte der M+E-Industrie in Kurzarbeit – rund 38 Prozent der Beschäftigten in der M+E-Industrie. Gegenüber dem September 2019 gingen bis zum September 2020 schon rund 141.150 Beschäftigungsverhältnisse verloren.

## RHEINLAND-PFALZ MIT EINEM SCHWIERIGEN JAHR 2020

Der Umsatz in der Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2020 nahm um 12,3 Prozent auf 19,2 Mrd. € ab (Bund -10,1 Prozent). Gleichzeitig reduzierte sich der Auftragseingang um 7,0 Prozent (Bund -8,5 Prozent). Die Zahl der Mitarbeiter sank um 3,4 Prozent auf 115.000 (Bund -2,5 Prozent).



## 02

# Tarifpolitik & Recht

LEX CORONA

## SOZIALPOLITISCHE GESETZGEBUNG IM ZEICHEN DER PANDEMIE

**C** OVID-19-Pandemie, Lockdown, Kontaktbeschränkungen, Wirtschaftskrise – nur einige der Begriffe, die uns seit Beginn des Jahres 2020 ständig begleiten und auch noch auf nicht absehbare Zeit unser Leben und Arbeiten bestimmen werden.

Nach dem Lockdown ab dem 22. März 2020 stellte der Bundestag am 25. März 2020 eine »epidemische Lage von nationaler Tragweite« fest. Mit dem Ersten Bevölkerungsschutzgesetz (Gesetz zum Schutz der Bevölkerung bei einer epidemischen Lage von nationaler Tragweite) vom 27. März 2020 wurden eine Fülle von Gesetzesneuregelungen und Rechtsverordnungen in Gang gesetzt, die insbesondere die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie für Unternehmen und Beschäftigte abfedern sollten. Weitgehende Verbesserungen des beschäftigungssichernden Instruments der Kurzarbeit, aber auch neue Ansprüche im Rahmen des Infektionsschutzgesetzes sowie des Kinderkrankengelds mit einer Fülle sich völlig neu stellender Umsetzungs- und Anwendungsfragen lösten einen in dieser Dimension noch nicht erlebten Beratungsbedarf aus. Nachfolgend einige dieser sozialpolitischen Instrumente im Überblick:

Das wohl wichtigste und umfangreichste Paket zur Abmilderung der wirtschaftlichen Folgen für Beschäftigte und Unternehmen wurde mit dem Instrument der **Corona-Kurzarbeit** geschnürt im Rahmen der Kurzarbeitergeldverordnung, der Kurzarbeitergeldbezugsverordnung und des Beschäftigungssicherungsgesetzes mit in das Jahr 2021 hineinreichenden Änderungsverordnungen.

Ganz entscheidend: Die Bezugsdauer. War die **Bezugsdauer** in 2020 für das Kurzarbeitergeld zunächst auf bis zu 21 Monate verlängert worden, wurde diese für Arbeitnehmerinnen und Arbeit-

nehmer, deren Anspruch auf Kurzarbeitergeld bis zum 31. Dezember 2020 entstanden ist, über die in §104 Abs.1 SGB III geregelte (grundsätzlich maximal 12-monatige) Bezugsdauer auf bis zu 24 Monate, längstens bis zum 31. Dezember 2021, verlängert.

Neben der Kurzarbeitergeldbezugsdauer-VO wurden in der Kurzarbeitergeld-VO weitere Erleichterungen geschaffen. Für Betriebe, die bis zum 31. März 2021 Kurzarbeit eingeführt haben, bleibt das erforderliche **Quorum** der vom Arbeitsausfall betroffenen Beschäftigten (regelmäßig Drittelbetroffenheit) auf 10 Prozent reduziert und es wird weiterhin auf den vorgelagerten **Aufbau negativer Arbeitszeitsalden** verzichtet. Hinzu kommt bis 30. Juni 2021 die **Erstattung** der grundsätzlich vom Arbeitgeber allein zu tragenden **Sozialversicherungsbeiträge** in voller Höhe, ab 1. Juli bis 31. Dezember 2021 noch in Höhe von 50 Prozent. Geöffnet wurde die Kurzarbeit darüber hinaus für Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter.

Flankiert wird dies im Beschäftigungssicherungsgesetz durch eine Änderung des §106a SGB III, der die Erstattung weiterer 50 Prozent während der Kurzarbeit zu zahlender Sozialversicherungsbeiträge vorsieht, wenn Unternehmen ihre Beschäftigten, die vor dem 31. Juli 2021 Kurzarbeitergeld beziehen, während der Kurzarbeit **qualifizieren**, die Maßnahme während der Kurzarbeit beginnt, diese mehr als 120 Stunden dauert und Träger sowie die Maßnahme zertifiziert sind (§176 ff. SGB III i.V.m. der AZAV). Eine von der Beschäftigtenzahl abhängige Lehrgangskostenerstattung von 100 Prozent bei bis zu neun Beschäftigten, 50 Prozent bei bis zu 249 Beschäftigten, 25 Prozent bei bis zu 2.499 Beschäftigten und noch 15 Prozent ab 2.500 Beschäftigten rundet dies ab. →

Weitere Erleichterungen sehen neue **Hinzuerdienstregelungen** im Rahmen des Sozialschutzpakets II und des Beschäftigungssicherungsgesetzes vor. Hier werden von April 2020 bis zum 31. Dezember 2021 Entgelte aus einer geringfügigen Beschäftigung – die während des Bezugs von Kurzarbeitergeld aufgenommen wurde – dem IST-Entgelt nicht hinzugerechnet.

In diesem Kontext zu sehen ist auch die über das Sozialschutzpaket beziehungsweise Arbeitsschutzkontrollgesetz im SGB VI (dem Recht der Rentenversicherung) erfolgte Anhebung der Hinzuerdienstgrenze bei Bezug von Altersrenten vor Erreichen der Regelaltersgrenze von 6.300 auf 44.590 Euro im Jahr 2020 beziehungsweise auf 46.060 Euro bis 31. Dezember 2021.

»*Dem Lex Corona wird möglicherweise noch eine Jurisdictio Corona nachfolgen.*«

Maßgebliche Gesetzesneuregelungen wurden durch die im Zuge der Lockdowns im Frühjahr und Herbst 2020 folgenden Schul- und Kita-Schließungen ausgelöst, wo zunächst über das Bevölkerungsschutzgesetz ein neuer **Absatz 1a in §56 Infektionsschutzgesetz (IfSG)** eingefügt wurde: Danach erhalten erwerbstätige Sorgeberechtigte von Kindern, die das 12. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder behindert auf Hilfe angewiesen sind und die im Zuge von Schul- und Kita-Schließungen Kinder selbst betreuen, weil sie keine anderweitige zumutbare Betreuungsmöglichkeit sicherstellen können, eine Entschädigung für den dadurch eintretenden Verdienstausschlag. Dieser Entschädigungsanspruch wurde über das Corona-Steuerhilfegesetz noch auf bis zu zehn Wochen pro Elternteil beziehungsweise 20 Wochen für Alleinerziehende verlängert und auch auf die Situation ausgeweitet, dass die zuständige Behörde aus Gründen des Infektionsschutzes Schul- oder Betriebsferien anordnet oder verlängert oder die Präsenzpflcht aufhebt beziehungsweise eine Absonderungsverpflichtung nach den entsprechenden landesrecht-

lichen Bestimmungen (Absonderungsverordnung Rheinland-Pfalz) besteht.

Aufgrund der fortdauernden und langwährenden Schul- und Kita-Schließungen, insbesondere im Zuge des zweiten Lockdowns, wurde im SGB V (Recht der Krankenversicherung) eine Ausweitung des **Kinderkrankengeldanspruchs** auf pandemiebedingte Situationen, in denen das Kind nicht erkrankt ist, geregelt. Danach besteht für das Kalenderjahr 2021 für jedes Kind ein Anspruch auf Kinderkrankengeld für längstens 20 Arbeitstage, für alleinerziehende Versicherte längstens für 40 Arbeitstage mit einer Beschränkung bei mehreren Kindern auf maximal 45 Arbeitstage beziehungsweise maximal 90 Arbeitstage für Alleinerziehende. Für die Bezugszeit dieses Kinderkrankengeldanspruchs ruht für beide Elternteile der vorstehend erwähnte Anspruch nach §56 Abs. 1a IfSG.

Während die Entschädigung nach Infektionsschutzgesetz vom Arbeitgeber vorzufinanzieren und von diesem die Erstattung bei der zuständigen Behörde (Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung) zu beantragen ist, erfolgt die Auszahlung des Kinderkrankengelds – für das tatsächlich nicht erkrankte Kind – über die gesetzliche Krankenversicherung.

Der Fülle sich daraus ergebender Rechtsfragen – insbesondere auch im Hinblick auf die Konkurrenz zu der sehr weitreichenden Bestimmung des § 616 BGB mit Vergütungspflicht bei persönlicher Arbeitsverhinderung – führte zu einer in diesem Umfang bislang nicht gekannten Zahl von durch die Spitzenverbände erarbeiteten FAQ-Katalogen für die Praxis. Diese häufig ergänzten und aktualisierten Handreichungen enthalten zu einigen Fragen auch derzeit lediglich Einschätzungen der Rechtslage und noch keine abschließende rechtliche Klärung.

So wird dem **Lex Corona** – im Wege gerichtlicher Klärung – möglicherweise noch eine **Jurisdictio Corona** nachfolgen. /

M+E-TARIFRUNDE 2021

# FAIRER KOMPROMISS

Wenn auch in Teilen schmerzhaft wurde ein Pandemieangepasster, fairer und tragfähiger Kompromiss erreicht. Der vorgelegte Abschluss schafft mit einer Laufzeit von 21 Monaten langfristige Planungssicherheit.

Nach dem vielgelobten Krisentarifabschluss im Frühjahr 2020, mit einer unter anderem rückwirkend zum 23. März 2020 vereinbarten Wiederinkraftsetzung des gekündigten Entgelttarifvertrags, ohne Erhöhung der seit April 2018 geltenden Tabellenentgelte bis 31.12.2020, trat die IG Metall für die Tarifrunde 2021 lautstark mit einer Forderung nach deutlichen Entgeltsteigerungen an:

Konkret ein Volumen von vier Prozent, das zur Stärkung der Entgelte und Ausbildungsvergütungen und in Betrieben mit Beschäftigungsproblemen zum Ausgleich von Einkommensverlusten beiträgt, wenn dort Arbeitszeit reduziert wird – etwa in Form der Vier-Tage-Woche. Auch die im Frühjahr 2020 bereits erhobene Forderung nach betrieblichen Zukunftstarifverträgen, mit denen »passgenaue betriebliche Lösungen gefunden werden, die Zusagen für Investitionen, Standorte, Beschäftigung und Qualifizierung enthalten«, gehörte zum Forderungspaket der Gewerkschaft. Außerdem die Verbesserung der Ausbildungsqualität und die unbefristete Übernahme der Ausgebildeten und Dual-Studierenden.

Um diese zuletzt genannten sogenannten qualitativen Themen streikfähig zu stellen, wurde nach der fristgerechten Kündigung des Entgelttarifvertrags zum Jahresende 2020 der seit langen Jahren etablierte Beschäftigungssiche-

rungstarifvertrag (TV Besch) zum 31. Januar 2021 gekündigt, was dann aufgrund der verlängerten Friedenspflicht nach unserer Schlichtungs- und Schiedsvereinbarung Streikmaßnahmen der IG Metall erst ab dem 2. März 2021 zuließ.

Bereits im Herbst 2020 war deutlich, dass die Tarifrunde 2021 nachhaltig von den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie überschattet werden würde. Die M+E-Industrie, die sich bereits seit 2019 in einer Rezession befand, wurde ab März 2020 immer wieder durch Quarantänemaßnahmen und Infektionsgeschehen in den Betrieben und durch Lieferkettenabrisse und Lieferengpässe bei den Herstellern technischer Bauteile kräftig gebeutelt. Der Großteil unserer Mitgliedsunternehmen litt sehr unter den politischen Maßnahmen und der starken Verunsicherung der Konsumenten. Damit war klar, dass es in der Tarifrunde 2021 für die allermeisten Betriebe nichts zu verteilen gab.

Bereits in unserer ersten Tarifverhandlung zur Tarifrunde 2021 am 17. Dezember 2020 – aufgrund der Corona-Situation in deutlich verkleinerten Verhandlungskommissionen – bezeichnete der neue M+E MITTE-Verhandlungsführer und Pfalz-Metall-Präsident, Johannes Heger, die Forderung nach einem Erhöhungsvolumen von 4 Prozent als realitätsfremd. Es gebe in der aktuellen Situation keinen Verteilungsspielraum. —————>

## »Nicht nur die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Tarifrunde wurden durch die Corona-Pandemie bestimmt.«

Erst, wenn die Metall- und Elektroindustrie wieder auf den Wachstumspfad vor Rezession und Corona zurückgekehrt sei, könne man von echtem Wachstum reden, das einen Verteilungsspielraum eröffne. Die Unternehmen benötigten Planungssicherheit für die Bewältigung des Strukturwandels und man brauche deshalb Tarifregelungen, die Unternehmen den finanziellen und zeitlichen Spielraum geben, die aktuelle Krise zu überwinden und die Herausforderung des Strukturwandels zu bewältigen. Dabei sei auch auf die stark heterogene Lage der einzelnen Branchen Rücksicht zu nehmen.

Anfang Februar 2021 legte die Arbeitgeberseite in der dritten Verhandlungsrunde ein zunächst unbeziffertes Angebot auf den Tisch. Es solle erst eine Annäherung bei den qualitativen Themen stattfinden, ehe die finanziellen Komponenten mit Zahlen unterlegt würden.

Nicht nur die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Tarifrunde wurden durch die Corona-Pandemie bestimmt. Die wechselnden Infektionsschutzbestimmungen wirkten sich auch konkret auf Organisation und Durchführung der Verhandlungen aus: Die Tarifkommissionen mussten auf ein Mindestmaß reduziert und Testmöglichkeiten geschaffen werden. Unsere PfalzMetall-Gremien im Hintergrund tagten nur virtuell.

Durch die Corona-Pandemie und die Infektionsschutzauflagen war auch die IG Metall in ihrer Mobilisierungsfähigkeit eingeschränkt. Es mussten neue Streikformen gefunden werden. Mit Autokorsos, virtuellen Aktionstagen und Streiks mit Abstand und Maske sollten die Mitglieder an der Tarifrunde beteiligt werden – als Novum wurde zum »Streik im Homeoffice« mit entsprechender Abwesenheitsnachricht aufgerufen. Insgesamt blieben die Arbeitskämpfmaßnahmen hinter denen vergangener Jahre – insbesondere der Tarifrunde 2018 – deutlich zurück. Aufgrund der andauernden pandemischen Lage fand die IG Metall auch nicht den Zuspruch der Öffentlichkeit zu ihren Forderungen und Arbeitskämpfmaßnahmen, den sie zum Teil in anderen Jahren hatte.

Nachdem sich als Pilotbezirk erneut Nordrhein-Westfalen herauskristallisiert hatte, gelang dort nach sieben intensiven Verhandlungsrunden, vom 29. auf den 30. März 2021, der Durchbruch mit einem von beiden Seiten als tragbar und ausgewogen bezeichneten Kompromiss in einem Gesamtpaket mit besonderem Fokus auf dem Thema Zukunfts- und Beschäftigungssicherung.

Bereits am Tag darauf, dem 31. März 2021, wurde in Mainz in einem umfangreichen Verhandlungs-



ergebnis für unsere Verhandlungsgemeinschaft M+E MITTE die bundesweit erste 1:1-Übernahme des Pilotabschlusses mit einer Erklärungsfrist bis 30. April 2021 vollzogen, dem bereits am 1. April 2021 von Vorstand und Sozialausschuss bei PfalzMetall zugestimmt wurde.

M+E MITTE-Verhandlungsführer Johannes Heger hatte dies nach der Übernahmeverhandlung wie folgt bewertet: »Heute haben wir einen Pandemie-angepassten, fairen und langfristig tragfähigen, teilweise schmerzhaften, Kompromiss für Unternehmen und Beschäftigte erzielt, aber unsere Ziele erreicht. Der vorgelegte Abschluss schafft mit seiner Laufzeit von 21 Monaten langfristige Planungssicherheit. Er verzichtet auf eine Erhöhung der Tabellenentgelte. Er gibt den Unternehmen in dieser außergewöhnlich schwierigen wirtschaftlichen Lage einen automatischen und nachhaltigen Entlastungsmechanismus. Er

bietet den Beschäftigten eine wertschätzende Corona-Beihilfe. Er beinhaltet zwei – allerdings schmerzhaft – Sonderzahlungen, mit denen sich strukturelle Folgen abmildern lassen. Die unternehmerische Freiheit bei den anstehenden betrieblichen Transformationsprozessen bleibt weiterhin unangetastet, geschaffen wurde die freiwillige Option einer früheren Einbeziehung des Betriebsrats. Der Flächentarifvertrag hat seine Bewährungsprobe bestanden.« /



Ansprechpartner

**JOCHEN RINCK**

[jochen.rinck@pfalzmetall.de](mailto:jochen.rinck@pfalzmetall.de)

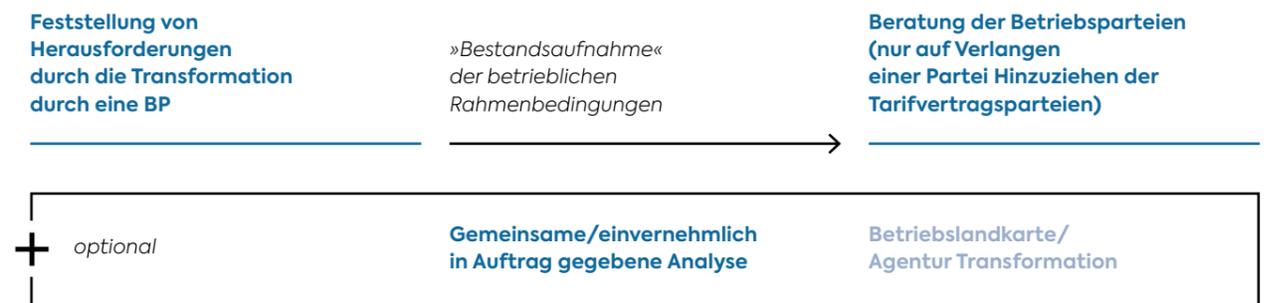
Tel.: 06321 852-259

# DIE REGELUNGEN IM EINZELNEN

## Das Verhandlungsergebnis enthält:

- › Die Wiederinkraftsetzung des **Entgelttarifvertrages vom 9. Februar 2018** mit einer Mindestlaufzeit bis zum 30. September 2022. Damit gilt weiterhin die Entgelttabelle, gültig ab 1. April 2018.
- › Den **Tarifvertrag »Corona-Beihilfe«**, der eine finanzielle Unterstützung von 500 Euro für Beschäftigte beziehungsweise 300 Euro für Auszubildende zur Abmilderung der zusätzlichen Belastungen durch die Corona-Krise vorsieht.
- › Den **Änderungstarifvertrag zum Tarifvertrag Tarifliches Zusatzgeld (TV T-ZUG)**, der eine neue tarifliche Sonderzahlung »Transformationsgeld« (T-Geld) von 18,4 Prozent einer Monatsvergütung im Februar 2022 und 27,6 Prozent einer MV ab dem Kalenderjahr 2023 regelt.
- › Die **Ergänzungsvereinbarung zum Tarifvertrag Tarifliches Zusatzgeld (TV T-ZUG)**, die den Auszahlungszeitpunkt für den T-ZUG (B) für das Jahr 2021 von Juli auf Oktober verschiebt sowie ein besonderes, mit der Nettoumsatzrendite unter 2,3 Prozent »fest verdrahtetes«, Verfahren für die Differenzierung des T-ZUG (B) für Betriebe in wirtschaftlichen Schwierigkeiten.
- › Den **Änderungstarifvertrag zum Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung (TV Besch)**, der eine weitere betriebliche Option zur kollektiven Arbeitszeitabsenkung bei Transformationsbedingungen vorübergehenden Beschäftigungsproblemen und einen moderaten, arbeitgeberfinanzierten Teilentgeltausgleich (ab dem 13. Absenkungsmonat 25 Prozent einer Stundenvergütung pro Woche beziehungsweise maximal 50 Prozent ab dem 25. Absenkungsmonat) ermöglicht, sowie die unveränderte Wiederinkraftsetzung der gekündigten §§ 1, 3 und 4 TV Besch bewirkt.
- › Die neue **Tarifvereinbarung Zukunftssicherung und Wettbewerbsfähigkeit (TV ZW)**, die neben der Aufnahme der bisherigen Pforzheim-Regelungen einen Rahmen für einen betrieblichen Gesprächsprozess (siehe Schaubild) zur Transformation gibt.
- › Eine **Prüfung** der Tarifvertragsparteien im Zusammenhang mit den entsprechenden Regelungen des TV ZW, ob eine der **Agentur-Transformation**, wie sie im Pilotabschluss NRW genannt ist, vergleichbare Einrichtung schon besteht, oder ob und wenn ja, wie eine solche dargestellt werden kann.
- › Die **Gemeinsame Erklärung zur Bedeutung des Fachkräftenachwuchses** ohne Einbeziehung Dual-Studierender in die Tarifverträge (lediglich eine Evaluierung)
- › Den Neuabschluss des **Tarifvertrages Anspruchsvoraussetzungen (TV AVo)** zur Begrenzung der Rückstellungen im Zusammenhang mit künftigen Ansprüchen auf Altersteilzeit.
- › Eine **Vereinbarung** der Tarifparteien, die bestehenden **Tarifverträge auf Arbeitsebene zu überprüfen**, ob und wenn ja, wie sich diese moderner, verständlicher und einfacher handhabbar fassen lassen.

## Zukunftstarifverträge (Transformation) Gesprächsprozess



## MÖGLICHE ERGEBNISSE DER BERATUNGEN



## 03

*Arbeitswissenschaft*

## AKTIVITÄTEN

**ARBEITS-  
WISSENSCHAFT**

Ansprechpartner  
**KLAUS GRONBACH**  
klaus.gronbach@pfalzmetall.de  
Tel.: 06321 852-248



Am 15. September 2020 fand der virtuelle »**Rundgang durch die Produktion von Morgen**« statt.

**RUNDGANG DURCH DIE PRODUKTION VON MORGEN**

Zusammen mit unserem Kooperationspartner, dem Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kaiserslautern, führten wir einem Rundgang durch die Produktion der Zukunft durch. Das Democenter in Kaiserslautern beherbergt vielfach in Forschungsprojekten entstandene Demonstratoren, in denen Digitalisierungs- und Industrie 4.0-Technologien oft erstmals eingesetzt werden.

Wir lernten den neuen Production Level 4 Demonstrator kennen und erfuhren, welche Innovationen in der Anlage stecken. Die starre Produktionslinie wird aufgebrochen und weicht autonomen Arbeitsmodulen. Der Demonstrator ist in wenigen Minuten umkonfiguriert, wodurch eine flexible Produktion ermöglicht wird.

Am 30. März 2020 war das Unternehmensnetzwerk »**Shopfloor-Management**« bei KSB SE & Co. KGaA geplant, musste jedoch aufgrund der Corona-Pandemie abgesagt werden.  
**Seite 24**

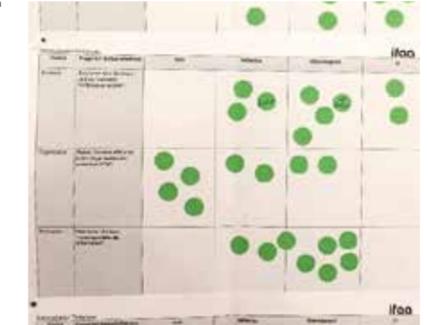
Am 7. April 2020 war die Veranstaltung »**Führung im digitalen Zeitalter**« geplant. Diese mussten wir aber ebenfalls aufgrund der Corona-Pandemie absagen.

Am 28. Mai haben wir die Web-Konferenz »**Prozessoptimierung in Krisenzeiten**« durchgeführt ... gerade jetzt: »Prozessoptimierung« wichtiger denn je!  
**Seite 26**

Am 9. Juni 2020 wurde die Web-Konferenz »**Lean Leadership**« durchgeführt.  
»**Lean Leadership – Führung als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg**«

Am 17. August 2020 fand das Unternehmensnetzwerk »**Rüstzeit optimieren**« bei Eberspächer catem in Herxheim statt.  
**Seite 27**

Am 21. September 2020 fand die Veranstaltung »**Lean Leadership – Teil 2**« in Neustadt statt.  
»**Lean Leadership – Ziele, Strategie und Organisation**«  
**Seite 28**



Am 8. Oktober 2020 fand die Veranstaltung »**Führung im digitalen Zeitalter**« in Neustadt statt.

Führung im digitalen Zeitalter: Zwischen digitalem Reifegrad, strategischen Entscheidungen und neuem Rollenverständnis in Kooperation mit dem Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kaiserslautern.

In diesem Workshop lernten wir die Herausforderungen der Führung im Zeitalter der Digitalisierung kennen. Es wurden innovative Führungskonzepte präsentiert und diskutiert. Gemeinsam wurde der Umgang mit verschiedenen Mitarbeitergruppen im Unternehmen durchdacht und Lösungen erarbeitet, um die Rolle des »Digital Leaders« bestmöglich ausfüllen zu können.

Am 15. Oktober 2020 fand die Veranstaltung »**Neue Kompetenzanforderungen und Organisationsformen**« in Neustadt statt.  
»**Neue Kompetenzanforderungen und Organisationsformen in Zeiten der Digitalisierung**«  
**Seite 30**

Am 9. Dezember 2020 war die Veranstaltung »**Lean Leadership – Teil 3**« geplant. Diese wurde jedoch auch aufgrund der Corona-Pandemie abgesagt.

WORKSHOP-REIHE

# SHOPFLOOR-MANAGEMENT

Die überwiegend klein- und mittelständisch geprägte Industrie in Deutschland sieht sich zunehmend dem Druck ausgesetzt, kürzere Lieferzeiten, individuelle Produkte, kleinere Losgrößen und internationale Konkurrenz zu bewältigen. Hierzu sind transparente, stabile und zuverlässige Produktionsprozesse unabdingbar, zu denen Shopfloor-Management einen wesentlichen Beitrag leisten kann.

Shopfloor-Management ist ein zielführendes Instrument zur Beseitigung von Störungen in der Produktion sowie zu deren nachhaltiger Verbesserung und reibungsloser Steuerung. Ein »gelebtes« Shopfloor-Management ist zudem eine der besten Möglichkeiten, um Ansätze des Lean Managements und der kontinuierlichen Verbesserung in allen Ebenen des Unternehmens erfolgreich zu etablieren. Die Mitarbeiter als wichtige Wissensträger für Prozessverbesserungen können ihre Erfahrungen im Shopfloor-Management täglich in die Arbeit einbringen und das Denken in Regelkreisen (PDCA) verinnerlichen.

PfalzMetall hat sich diesem Thema angenommen und informiert in einer dreiteiligen Workshop-Reihe zum Thema »Shopfloor-Management«. Interessierte über Potenziale und Vorgehensweise bei der Einführung sowie Nutzung von Shopfloor-Management. Interessierte Unternehmen können bei der Einführung, Umsetzung und Optimierung unterstützt und begleitet werden. Durch Dialog und Austausch mit anderen Unternehmen besteht zudem für die Teilnehmer die Möglichkeit, voneinander zu profitieren.



1 Vorstellung des entwickelten Shopfloor-Management-Boards durch einen Workshop-Teilnehmer

## 1. AUFTAKT-WORKSHOP – INFORMATION UND ZIELFINDUNG

In der Kick-off-Veranstaltung trafen sich insgesamt zwölf Teilnehmer aus fünf Mitgliedsunternehmen von PfalzMetall. Zunächst wurde über Grundlagen, Erfolgsbausteine und über die Vorgehensweise zur Einführung von Shopfloor-Management-Systemen berichtet. Im Rahmen dieses Workshops hatten die Teilnehmer anhand eines fiktiven Beispiels zudem die Aufgabe, erste Schritte zur Einführung von Shopfloor-Management durchzuspielen und zu trainieren. Hierzu gehörte die Zielfindung, die Ermittlung von Kennzahlen, die Organisation der Regelkommunikation sowie der Aufbau eines Shopfloor-Management-Boards (Abb. 1).



## 2. WORKSHOP – EINFÜHRUNG UND ERPROBUNG

Im Teil 2 der Workshop-Reihe wurde den Teilnehmern die Gelegenheit gegeben, sich gegenseitig ihre eigenen, individuellen Shopfloor-Management-Konzepte vorzustellen. Bereits eingeführte Shopfloor-Management-Systeme konnten mittels praktischer Erfahrungen, Probleme und Lösungsansätze diskutiert werden. Der Fokus des zweiten Workshops lag auf dem Austausch unter den Teilnehmern. Als Ergebnis erhielten die Teilnehmer ein neutrales Feedback sowie Ideen, Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung, Einführung oder Optimierung ihres eigenen Shopfloor-Managements.

## 3. WORKSHOP – CHECK-UP UND VALIDIERUNG

Im vorerst letzten Teil der Workshop-Reihe (»Praktische Umsetzung«) hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, sich das Shopfloor-Management bei Constellium Extrusions Landau GmbH anzusehen, dieses zu auditieren und von den Erfahrungen des Gastgebers zu profitieren. Constellium ist ein weltweit tätiger Hersteller von Walzerzeugnissen, Strangpressprodukten und Strukturbauteilen aus Aluminium und arbeitet vornehmlich mit der Luftfahrt-, Automobil- und Verpackungsindustrie zusammen. (Abb. 2)

Der Gastgeber präsentierte sein Shopfloor-Management-System und erhielt von den Teilnehmern sowohl eine quantitative Bewertung – per Audit (Abb. 3), als auch qualitative Hinweise zur Verbesserung – per Abfrage.

2 Präsentation des Shopfloor-Management-Boards bei Constellium

Die Veranstaltung diente den Teilnehmern zudem als Plattform zum Austausch über praktische Erfahrungen bei der Einführung, Nutzung und Aufrechterhaltung des Shopfloor-Managements. Hierzu brachten diese unter anderem Fotos und Präsentationen vom Umsetzungsstand ihres Shopfloor-Management-Systems mit. Das geplante vierte Treffen des Unternehmensnetzwerks »Shopfloor-Management« bei der KSB SE & Co. KGaA in Frankenthal musste Corona-bedingt leider verschoben werden.

Für den thematischen Input dieser Workshop-Reihe stand Ralph W. Conrad vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) in Düsseldorf zur Verfügung.

**Ergebnis Audit Shopfloor-Management**  
 Audit SFM Workshop Constellium Landau GmbH am 28.11.2019  
 Auditor: n = 6  
 ifaa

Kategorie	Frage	Mittelwert	Visualisierung Audit-Ergebnis
Kernziele	Sind die Kernziele klar definiert (Zusammenhang mit Unternehmenszielen)?	2,7	2,7
	Sind die Kernziele einfach und in angemessener Zeit verfügbar?	2,8	2,8
	Sind die Kernziele eindeutig in Definition, Aussage, Erfassungsbereich?	2,3	2,3
	Sind die Kernziele von Betroffenen bewertbar?	1,8	1,8
Visualisierung	Sind die Kernziele einfach zu verstehen und zu ermitteln?	2,5	2,5
	Ist die Kernziele-Zusammenstellung übersichtlich und übersichtlich?	2,2	2,2
	Ist die SFM-Tafel übersichtlich und ansprechend gestaltet?	1,7	1,7
	Sind Ausgänge und Diagramme für SFM-Funktionsträger gut erkennbar/lesbar?	1,5	1,5
Regelkommunikation	Ist eine schnelle Erkennung von SOLL-IST-Werten und Abweichungen möglich?	2,0	2,0
	Sind die Regeln der Visualisierung benutzerfreundlich/transparent?	1,5	1,5
	Ist die Art, Struktur und Gestaltung der grafischen Visualisierung sinnvoll?	1,7	1,7
	Befindet sich der Ort für SFM Meetings in Nähe des betroffenen Shopfloor-Bereichs?	2,0	2,0
Prüfung	Ist der Bereich/Standort hinsichtlich Arbeitsicherheit, Leuchtstärke, Umgebung sinnvoll?	2,5	2,5
	Ist der Bereich/Standort ausreichend geschützt (Platz, Instand, Belüftung, ...)?	2,5	2,5
	Sind Regelwerke, Zettel (Virtuell/Physisch), Teilnehmer und Inhalte eindeutig festgelegt?	2,2	2,2
	Ist die Moderation eindeutig geregelt (Wer, Vertretung)?	2,4	2,4
Anforderungen	Ist ein eindeutige Kommunikationsregel?	1,0	1,0
	Sind alle festgelegten Regeln beschrieben und ablesbar?	0,0	0,0
	Werden Probleme eindeutig transparent aufgearbeitet?	1,3	1,3
	Werden Probleme nachvollziehbar analysiert?	1,3	1,3
Anforderungen	Werden Lösungsideen systematisch erfasst, bewertet, priorisiert und umgesetzt?	2,0	2,0
	Werden Maßnahmen dokumentiert und deren Umsetzung im SFM überwacht?	1,7	1,7
	Erfolgt eine Kontrolle und Visualisierung von erreichten Ergebnissen (sofern zutreffend)?	1,5	1,5
	Wird ein SFM vor Ort getragen?	2,5	2,5
Anforderungen	Werden die betroffenen Maschinen in das SFM einbezogen?	1,2	1,2
	Werden andere Abteilungen wichtige Good/Best-Practices in das SFM einbezogen?	2,2	2,2
	Werden Probleme, Aufwand und Nutzen berechnungsbefähigt betrachtet?	1,7	1,7
	Werden Ziele und Maßnahmen gemeinsam vereinbart und eingehalten?	2,3	2,3
Anforderungen	Bereit die Möglichkeit bekommen SFM Entscheidungen zu treffen?	2,0	2,0
	Werden von Vorgesetzten verbindliche Ziele und Maßnahmen vereinbart?	2,0	2,0
	Wird ein SFM ein konstruktives und motivierendes Feedback gegeben?	1,7	1,7
	Werden Aufgaben an Mitarbeiter delegiert?	2,0	2,0
Anforderungen	Wird eine positive Formgebung genutzt?	2,3	2,3
	Engagen sich die Mitarbeiter aktiv in das SFM an (Beratung, Ideen, Aufgaben)?	1,3	1,3
	Werden vereinbarte Standards und Maßnahmen von Mitarbeitern umgesetzt?	1,8	1,8
	Werden Probleme von Mitarbeitern offen und konstruktiv angesprochen?	1,4	1,4
Anforderungen	Werden Regeln des SFM diskret/eingetragen (Pünktlichkeit, Teilnahme, ...)?	2,4	2,4
	Werden Abweichungen von vereinbarten Regeln konsequent angesprochen?	1,5	1,5
	Werden bei Abweichungen von SFM Regeln Maßnahmen vereinbart?	1,5	1,5
	Werden Ziele, Kernziele und Themen des SFM zeitlich überprüft und angepasst?	1,8	1,8
Anforderungen	Werden die Regeln des SFM überprüft und transparent dargestellt?	1,8	1,8
<b>Gesamt-Mittelwert:</b>		<b>1,9</b>	0 1 2 3

WEB-SEMINAR

# PROZESSOPTIMIERUNG IN KRISENZEITEN

## 25 Jahre Lean-Methoden in Deutschland – aktueller denn je!

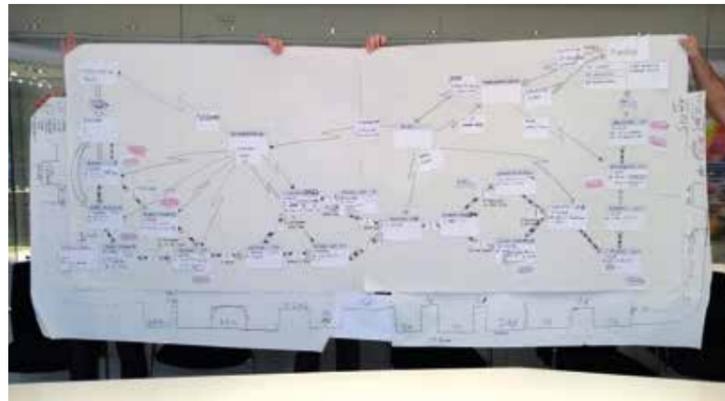
**L**ean-Management-Methoden sind seit einem Vierteljahrhundert ein bewährtes Mittel zur Gestaltung und Optimierung betrieblicher Prozesse. In der aktuellen Pandemie-Lage sollten Unternehmen eventuell freigewordene Kapazitäten nutzen, um sich – sowohl als Auffrischung oder als Einstieg – hiermit zu beschäftigen.

PfalzMetall hat daher am 28.05.2020 in Zusammenarbeit mit dem ifaa ein Web-Seminar durchgeführt, bei dem die Teilnehmer nach einem Input zur Historie des Lean-Managements einen Überblick zu Potenzialen und Anwendung folgender Lean-Management-Methoden erhielten:

- > **Wertstrommanagement** als Ausgangspunkt der Verbesserung
- > **Cardboard Engineering** und
- > **Low Cost Automation** als Beispiele zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitssystemen.

**Wertstrommanagement** kann sowohl bei Einführung als auch bei Weiterentwicklung von ganzheitlichen Unternehmenssystemen eingesetzt werden. Es ist damit möglich, wertschöpfende und nicht wertschöpfende Aktivitäten und Ereignisse eines Auftragsdurchlaufs im administrativen und produktiven Bereich eines Unternehmens ganzheitlich abzubilden. Es beinhaltet alle Material-, Informations- und Prozessflüsse – vom Rohmaterial bis hin zum Kunden. Hierbei werden insbesondere die Schnittstellenproblematiken deutlich (**Abb. 1**).

**Cardboard Engineering** bietet einfache und kostengünstige Möglichkeiten zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitssystemen und zur Arbeitsplatzgestaltung im Rahmen von KVP-Workshops. Die Methode simuliert Tätigkeiten und Anordnungen von Arbeitssystemen. Durch den Einsatz einfacher, günstiger Materialien sind schnelle, kleine und innovative Prozessoptimierungen möglich. Es ist sozusagen ein »Trial and Error« ohne großen Kostenaufwand und bietet sich an bei Neu- und Änderungsplanungen sowie bei Arbeitsplätzen mit vielen manuellen Tätigkeiten, mit hohen Krankenständen, an denen die Vorgabezeiten



1 Beispiel eines Wertstromes

nicht eingehalten werden, oder Arbeitsplätzen mit komplexen Tätigkeiten.

Ebenso ist **Low Cost Automation** eine kostengünstige Form der Automatisierung und gehört mittlerweile untrennbar zur Philosophie ganzheitlicher Unternehmenssysteme. Low Cost Automation oder »Einfachautomatisierung« hat die Verbesserung der Produktivität über einfache Automatisierung im Fokus. Im Kern geht es darum, Lösungen für betriebsinterne, auf tatsächliche betriebsinterne Bedürfnisse zugeschnittene, Betriebsmittel zu generieren. Diese kleinen und einfachen Automatisierungen werden von eigenen Mitarbeitern gebaut, sind kostengünstig und funktionell. Das Ziel ist ein effektives Zusammenwirken von Mensch und Maschine zur Verbesserung von Transport, Positionieren und Handling.

Unser Referent war Ralph Conrad, Dipl.-Soz. Wiss., wissenschaftlicher Mitarbeiter am ifaa-Institut für angewandte Arbeitswissenschaft im Fachbereich Unternehmensexzellenz für die Themen Produktions- und Unternehmenssystemgestaltung sowie Industrial Engineering.

UNTERNEHMENSNETZWERK

# RÜSTZEITEN OPTIMIEREN

**D**ie Rüstzeitdauer ist eine der entscheidenden Einflussgrößen auf die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens. Sie wirkt auf folgende Aspekte:

- > **Bestände:** kürzere Rüstzeiten ermöglichen kleinere Losgrößen und damit geringere Bestände in der Produktion
- > **Wettbewerbsfähigkeit:** Rüstzeitreduzierung dient der Erhaltung beziehungsweise der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und ermöglicht geringere Herstellkosten und attraktivere Preise
- > **Qualität:** Rüstzeitreduzierung steigert das Qualitätsniveau, da nur nach festgelegten Standards gearbeitet wird, was die Fehlerquote reduziert
- > **Liefertreue:** Rüstzeitreduzierung schafft zusätzliche Produktionskapazität und -flexibilität und damit eine höhere Ausbringung von Produkten und Varianten

In der Konsequenz müssen die Zeiten für die Rüstvorgänge reduziert werden. Dieses Themas nimmt sich PfalzMetall aufgrund von Bedarfen der Mitgliedsunternehmen seit 2014 im Rahmen des Unternehmensnetzwerks »Rüstzeiten optimieren« an.

In diesem Netzwerk analysieren die Teilnehmer gemeinsam die aktuellen Arbeitsschritte beim Rüsten in einem gastgebenden Unternehmen, identifizieren Verbesserungspotenziale und überprüfen deren Umsetzbarkeit. Damit tragen solche Treffen auch zur Entwicklung von Standards bei, die eine optimale Vorgehensweise festlegt und die vorhandenen Kapazitäten besser nutzt.

Zuletzt traf sich das Unternehmensnetzwerk »Rüstzeit optimieren« am 17.08.2020 bei der Eberspächer catem GmbH & Co. KG in Herxheim. Nach Vorstellung der Teilnehmer, des gastgebenden Unternehmens und dessen Problemlagen sowie einem Rückblick auf den vorangegangenen Workshop bei DBK David + Baader GmbH stand die Rüstbeobachtung im Mittelpunkt des Workshops. Per Beobachtungen nach vorher festgelegten Rollen, Analyseblättern und Videoaufzeichnung erfolgte »vor Ort« die Aufnahme eines Rüstprozesses. Nach einem Mittagsimbiss wurden die Beobachtungen und die Videoaufnahme analysiert und gemeinsam Handlungsempfehlungen zur »Vorort«-Beobachtung gegeben, die dem Unternehmen zur Optimierung ihres Rüstprozesses dienen.

**»Die Rüstzeitdauer ist eine der entscheidenden Einflussgrößen auf die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens.«**

WORKSHOP-REIHE

# LEAN LEADERSHIP

»Veränderung  
entsteht durch Führung«

(W.E. Deming)

Diese Erkenntnis setzt sich auch im Zusammenhang mit Ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) durch. Lean Leadership könnte das fehlende Bindeglied zwischen der Anwendung von Lean-Methoden und einem nachhaltigen GPS sein. Die Zielsetzung von Lean Leadership ist es, den Unternehmenserfolg zu verbessern, Voraussetzungen für gute Problemlösungsabläufe und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung im betrieblichen Umfeld zu etablieren und dabei den Faktor Mensch besonders zu berücksichtigen.

In dieser Workshop-Reihe hat PfalzMetall den Interessierten das Angebot gemacht, gemeinsam in den Dialog zu treten und sich über den Stand der Entwicklung des Lean-Managements in ihrem Unternehmen auszutauschen und so voneinander zu profitieren. Zudem wurden die Voraussetzungen im Unternehmen und Prinzipien des Lean Leadership dargestellt und erörtert. Mit der Workshop-Reihe wurden Unternehmen angesprochen, die ein effizientes Führungssystem einführen oder verbessern möchten. Die Unternehmen auf dem Weg dorthin zu begleiten und eine Austauschplattform zu schaffen, bei der die teilnehmenden Unternehmen ihre praktischen Probleme, Erfahrungen und Lösungsansätze austauschen und sich vernetzen können, war ebenfalls Anspruch der Workshop-Reihe.

## 1. AUFTAKT-WEB-SEMINAR AM 09.06.2020 – INFORMATION UND POSITIONSBESTIMMUNG

In einer Online-Auftaktveranstaltung wurden den Teilnehmern die Grundlagen des Lean Leadership vermittelt, die die Aufgaben einer Führungskraft im Lean-Management beschreiben. Des Weiteren wurden die generelle Umsetzung, beziehungsweise das betriebliche Vorgehen, und die Rahmenbedingungen für Lean Leadership skizziert und diskutiert. Das ifaa hat zu dem Thema einen Handlungsleitfaden, Hilfsmittel und Checklisten erstellt, die den Teilnehmern zur Vertiefung und als Vorbereitung auf den nächsten Workshop an die Hand gegeben wurden.

Anhand eines allgemeingültigen Führungsmodells hatten die Teilnehmer im Nachgang des Webinars die Gelegenheit zu einer Selbstreflexion über die Ist-Situation, Hindernisse und Handlungsbedarfe in ihren Unternehmen. Die Teilnehmer sollten dadurch eine klare Vorstellung des Lean-Reifegrads beziehungsweise des Leadership-Reifegrads sowie der Verbesserungspotenziale und Hindernisse im eigenen Unternehmen entwickeln, die im zweiten Workshop vorgestellt wurden. Insofern galt das Auftakt-Web-Seminar sowohl als genereller Input zum Thema Lean Leadership als auch als Auftakt zu einer Fortführung im Rahmen zweier halbtägiger Präsenzveranstaltungen.

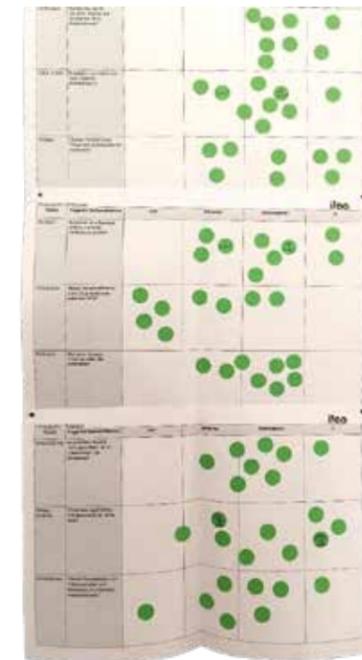
## 2. WORKSHOP AM 21.09.2020 – ZIELE, STRATEGIE UND ORGANISATION

Im zweiten Workshop hatten die teilnehmenden Unternehmen die Gelegenheit, sich über die Ist-Situation, Hindernisse, Ziele, strategische Maßnahmen und Organisationsstrukturen zur Verbesserung des Lean-Niveaus auszutauschen. Durch Vorstellung und Diskussion ver-



schiedener Ansätze in den Unternehmen und praktischen Erfahrungsaustausch konnten die Teilnehmer dabei voneinander profitieren und erhielten so Ideen und Handlungsempfehlungen für weitere Optimierungsmaßnahmen in ihren Unternehmen (Abb. 1).

Der als Präsenzveranstaltung geplante dritte Workshop »Führungsverhalten und Erfolgskontrolle« am 09.12.2020 musste leider Corona-bedingt in das Jahr 2021 verschoben werden. Hierbei werden die Schwerpunkte auf Führungskonzepten, -methoden und -instrumenten in den teilnehmenden Unternehmen sowie Erfolgskontrolle und -sicherung liegen. Den Teilnehmern wird die Gelegenheit gegeben, sich über Führungsspannen, Führungsinstrumente und betriebspezifische Gestaltung des Shopfloor-Managements auszutauschen. Zudem erfolgt eine Selbstreflexion des Führungsverhaltens. Als Ergebnis sollen die Teilnehmer weitere Ideen und Ansätze zur Verbesserung von Führungsorganisation und -verhalten im eigenen Unternehmen mitnehmen.



1 Abfrage zur Ist-Situation in den Unternehmen

IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG

# NEUE KOMPETENZ-ANFORDERUNGEN UND ORGANISATIONSFORMEN

**Aktuell wandelt sich die Arbeitswelt grundlegend. Unternehmen, die langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen den Wandel systematisch und kontinuierlich gestalten.**

**W**ir stehen vor neuen Kompetenzanforderungen und hierzu benötigen wir zeitgemäße Organisationsformen. Diese Themen waren der Inhalt unserer Präsenzveranstaltung am 15. Oktober 2020 im Verbandshaus in Neustadt, unter Einhaltung strenger Corona-Regeln.

Privat entwickeln wir uns ständig weiter. Im Babyalter haben wir uns krabbelnd vorwärtsbewegt, dann haben wir versucht, uns aufzurichten, um das Laufen zu lernen.

Hierbei wurden wir von unseren Eltern unterstützt. Diese haben uns an die Hand genommen, sind einige Schritte mit uns gegangen und haben losgelassen. Was passierte? Wir sind hingefallen. Wie haben unsere Eltern reagiert? Sie haben uns aufgehoben, getröstet und wieder auf die

Beine gestellt. Haben uns wieder an die Hand genommen, sind wieder einige Schritte mit uns gegangen, haben wieder losgelassen.... das Gleiche wiederholte sich so oft, bis wir allein laufen konnten. Hätten unsere Eltern das nicht immer wieder versucht, wären wir wohl alle in die Veranstaltung gekrabbelt!

Diesem Entwicklungsprozess unterliegen wir heute noch. Gedanklich nehmen wir unsere Mitarbeiter an die Hand, zeigen ihnen neue Abläufe und lassen sie diese üben. Auch das wird nicht unbedingt gleich gelingen. Sie werden vielleicht Argumente finden, warum das so nicht funktionieren kann. Wir benötigen aber Ideen, wie es zu realisieren wäre. Denn die Entwicklung, die wir im Privaten erlebt haben, passiert auch in unseren Unternehmen und das stellt uns vor neue Kompetenzanforderungen.

Hierzu benötigen wir zeitgemäße Organisationsformen. Ein wesentlicher Bestandteil ist der demografische Wandel. Er bringt neue Herausforderungen für unsere Unternehmen und kann in folgende Schwerpunkte untergliedert werden:

## DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG:

Die Belegschaft wird immer älter und die Lebensarbeitszeit verlängert sich. Somit benötigen wir eine altersgerechte Arbeitsgestaltung. Themen wie Fachkräftemangel und Führungskräfte-mangel prägen unseren Alltag.

## TECHNISCH ÖKONOMISCHE ENTWICKLUNG:

Hier stehen wir vor Herausforderungen der Digitalisierung, der Mediatisierung, der Mobilisierung sowie der Beschleunigung von Abläufen. Globalisierung und neue Informationstechnologien setzen neue Maßstäbe für die Wertschöpfung eines Unternehmens.

## GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG:

Werteorientierung in Denken und Handeln von Generationen, die Individualisierung und der Umgang mit der Vielfalt unserer Kulturen und Generationen sind die Themen. Die Gesellschaft verändert sich und hat wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenssituation.

## NACHHALTIGKEIT:

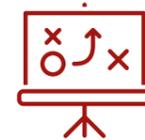
Die Herausforderung besteht in Umweltschutz und Energieeffizienz. Unternehmenspolitik und Führung wirken sich nachhaltig auf die Personalarbeit aus.

## FEMINISIERUNG:

Der Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen steigt. Positiver Effekt ist die Egalisierung des Bildungsniveaus zwischen den Geschlechtern. Es ist ein Trend zu ununterbrochenen beziehungsweise kurzfristig unterbrochenen Erwerbsbiografien zu erkennen. Es gibt eine Veränderung des Rollenverständnisses.

## WISSENS- UND INNOVATIONSGESELLSCHAFT:

Dies ist ein weiterer Schwerpunkt, denn die Kosten für Innovationen, steigende Wissensintensität am Arbeitsplatz und einen zunehmenden Bedarf an Fachkräften prägen unsere Innovationsgesellschaft.



## Auf einen Blick

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es neuer Organisationsmodelle. Wir benötigen:

- > eine Wohlfühl-Unternehmenskultur
- > Flexibilität, Kreativität und Agilität
- > neue Technologiefelder
- > eine kommunikative und motivierende Organisation
- > ein situatives Verständnis von Führungsaufgaben
- > eine Neuausrichtung in der heutigen Arbeitswelt.

Dies führt zu neuen Technologiefeldern.

Unsere heutige Arbeitswelt wird geprägt durch:

- > körpergetragene Arbeitsgeräte
- > Virtualisierung und Simulation
- > künstliche Intelligenz
- > Robotertechnik
- > Informations- und Kommunikationstechnologien
- > additive Fertigung
- > Sensoren und Aktoren.

Ein weiterer Schwerpunkt unserer Veranstaltung war das Thema Unternehmenskultur. Aus der Tierwelt haben wir drei Führungsverhalten aufgegriffen:

- > King Kong Kultur
- > Biene Maya Kultur
- > Flipper Kultur.

Sehr spannend war auch die Erarbeitung, was diese Kulturen bedeuten, und welche zeitgemäßen Führungsstile wir hieraus ableiten können. Es ergaben sich sechs Varianten:

- > direktive Führung
- > transaktionale Führung
- > strategische Führung
- > laissez-faire-Führung
- > ethische Führung
- > transformationale Führung.

In einem »Delegation Poker« haben wir Situationen anhand von Beispielen analysiert und entsprechend bewertet, um daraus situative Führungsmethoden ableiten zu können.

Fazit war, diese spannenden Themen in einer weiteren Veranstaltung neu aufzugreifen und zu vertiefen. Aufgrund der angespannten Corona-Situation wurde die Veranstaltung zeitlich verschoben.

## ARBEITSZEITMODELLE

# SCHICHTPLÄNE

Die Auftragslage unterliegt immer größeren Schwankungen. Im Geschäftsjahr 2020 wurden die Betriebe aufgrund der Corona-Pandemie besonders gefordert.

Daraus resultiert eine zusätzliche Notwendigkeit, die Arbeitszeitmodelle so zu gestalten, dass auch in dieser Situation zum einen die Liefertermine eingehalten werden können und zum anderen eine effiziente Auslastung von Anlagen und Maschinen gewährleistet werden kann. Dabei sind weiterhin die Rahmenbedingungen, entsprechend des Arbeitszeitgesetzes, der tariflichen Normen und der Vorgaben aus den Betriebsvereinbarungen einzuhalten.

Einige Firmen sind dabei stärker von den Auswirkungen betroffen als andere. Zum Beispiel Firmen, die im Projektgeschäft tätig sind oder solche in der Automobilindustrie. Die Reaktionen auf positive oder negative wirtschaftliche oder politische Entwicklungen verspüren diese besonders früh. Darauf müssen sie umgehend reagieren. Mit der Reduzierung oder Erhöhung von Arbeitszeiten und Betriebsnutzungszeiten bis hin zum Herunter- oder Hochfahren von Schichten innerhalb einer Woche wird versucht, die Produktivität und die Kostenstruktur zu gewährleisten. Andere Unternehmen verfügen wiederum über längerfristige oder saisonale Auftragsbestände, wodurch die Planung von Arbeits- oder Betriebsnutzungszeiten vereinfacht wird. Diese Modelle zielen alle darauf ab, unterschiedliche Kapazitätsbedarfe mit den zur Verfügung stehenden Arbeitszeiten der Beschäftigten über bestimmte Ausgleichszeiträume in Einklang zu bringen. Ist dies nicht möglich, weil zum Beispiel Aufträge auf Dauer nicht mehr zur Verfügung stehen, müssen entsprechende Anpassungen folgen.

Bewegen sich die Kapazitätsanforderungen und die zur Verfügung stehenden Arbeitszeiten in »normalen«

Grenzen, finden wir innerhalb des »Standard-Tarifvertrag« entsprechende Rahmenbedingungen, die flexible und maßgeschneiderte Lösungen ermöglichen.

Schichtpläne in den Produktionsbereichen, im Service, aber auch bei administrativen Tätigkeiten helfen uns dabei, den Anforderungen insgesamt gerechter zu werden und die Kapazitätsbedarfe des Unternehmens anzupassen. Diese müssen abgedeckt werden, aber auch die Interessen der Beschäftigten sind zu berücksichtigen. Um den Kapazitätsbedarfen gerecht zu werden, stehen verschiedene Schichtmodelle zur Verfügung. Diese erleichtern es, auf die Ausschläge der Auftragslage mit entsprechenden Ansagefristen zu reagieren.

Die Anzahl der Schichten wird entsprechend des Bedarfes variabel gestaltet. So sind zum Beispiel bei geringen Kapazitätsbedarfen neun Schichten (Montag bis Donnerstag, Früh- und Spätschicht, Freitag nur Frühschicht) mit 72 Wochenstunden als »Untergrenze« planbar. Der »Normalbetrieb« läuft bei einer Fünftageweche mit drei Schichten pro Tag (Früh-, Spät-, Nachtschicht) und beinhaltet 120 Wochenstunden. Bei gesteigertem Bedarf können dann sechs zusätzliche Schichten mit einer Wochenstundenzahl von 168 eingeplant werden. Je nach Schichtmodellen müssen dabei Personalveränderungen vorgenommen werden.

Bei geringeren Kapazitätsschwankungen kann über flexible Arbeitszeitkonten die Beschäftigtenzahl konstant gehalten werden, wie das folgende flexible Schichtmodell zeigt.

	1						2						3						4									
Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	S	S	N	N				F	F	S	S	N			F	F	S					N	N					F
B	F	F	S	S	N			F	F	S				N	N			F			S	S	N	N				
C			F	F	S			N	N			F			S	S	N	N			F	F	S	S	N			
D	N	N			F			S	S	N	N			F	F	S	S	N							F	F	S	

## A) GERINGE AUSLASTUNG, WOCHENARBEITSZEIT 27,81 STUNDEN

	1						2						3						4									
Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F			
B	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S			N	N			F	F	S	S	N	N					
C			F	F	S	S		N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			
D	N	N			F	F		S	S	N	N			F	F	S	S	N	N					F	F	S		

## B) MITTLERE AUSLASTUNG, WOCHENARBEITSZEIT 33,37 STUNDEN

	1						2						3						4									
Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F			
B	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F			
C			F	F	S	S		N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			
D	N	N			F	F		S	S	N	N			F	F	S	S	N	N					F	F	S		

## C) HOHE AUSLASTUNG, WOCHENARBEITSZEIT 38,94 STUNDEN

Bei der Planung von anwenderspezifischen Arbeitszeitmodellen muss der Betriebszeitbedarf mit wirtschaftlichen und gleichzeitig ergonomischen Schichtplänen abgedeckt werden. Die Qualität der Plangestaltung entscheidet dabei sehr oft über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Neben den gesetzlichen, arbeitsvertraglichen und unternehmensspezifischen Vorgaben sind bei der Gestaltung auch arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zu berücksichtigen.

Ansprechpartner  
**RALF MERTEL**  
 ralf.mertel@pfalzmetall.de  
 Tel.: 06321 852-244



- > Nicht mehr als drei Nachtschichten hintereinander
- > Schnelle Rotation von Früh- und Spätschichten
- > Frühschichtbeginn nicht zu früh
- > Keine Massierung von Arbeitszeiten
- > Vorwärtswechsel der Schichten F-S-N
- > Geblockte Freizeiten
- > Ungünstige Schichtfolgen vermeiden
- > Länge der Schichten den Arbeitsbelastungen anpassen
- > Kurzfristige Schichtplanänderungen durch Arbeitgeber vermeiden
- > Mindestens ein freier Abend pro Woche von Montag bis Freitag
- > Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit auch im Schichtbetrieb überlegen

PfalzMetall bietet seinen Mitgliedsunternehmen an, gemeinsam passende Schichtmodelle zu entwickeln. Damit unterstützt der Verband die Beteiligten und hilft bei der Suche nach der besten Lösung.

## D4

*Berufliche  
Bildung*

KURZFRISTIGE EFFEKTE DER CORONA-PANDEMIE

**MINT-BEDARF  
SINKT AUS  
KONJUNKTURELLEN  
GRÜNDEN****MINT-LÜCKE SINKT STARK AUF  
108.700 – WEITERHIN HOHE LÜCKE  
IN DEN BEREICHEN BAU UND IT**

**S**eit März 2020 gab es durch das Corona-Virus und die Maßnahmen gegen dessen Ausbreitung einen großen konjunkturellen Einbruch. Dieser betraf neben vielen Dienstleistungsbereichen auch sehr stark die international vernetzte Industrie. Die Nachfrage nach Personen mit einer MINT-Ausbildung hat sich daher deutlich verringert. So ist die MINT-Lücke entgegen der typischen saisonalen Erhöhung von 193.500 im Februar 2020 auf 108.700 im Oktober 2020 deutlich gesunken. Im Oktober 2019 betrug die Lücke noch 263.000 und somit muss im Jahresvergleich ein Rückgang von 58,7 Prozent verzeichnet werden. Die Lücken in den Elektro-

und Energieberufen mit 44.400, den Bauberufen mit 27.100 und den IT-Berufen mit 26.000 bleiben auf einem hohen Niveau.

**MINT-LÜCKE IN DEN BAU-BERUFEN  
BLEIBT HOCH**

Vergleicht man zur Einordnung der Corona-Krise die aktuellen Engpässe mit einem Durchschnittswert der Vorjahre, so werden starke Unterschiede in den einzelnen MINT-Bereichen deutlich. Noch im Februar 2020 erreichte die MINT-Lücke genau den Durchschnittswert aus den Jahren 2014 bis 2019. Im Oktober 2020 ist dies nicht länger der Fall. Die Lücke liegt nun 54 Prozent unter dem Durchschnittswert der Oktober-Werte aus den Jahren 2014 bis 2019.

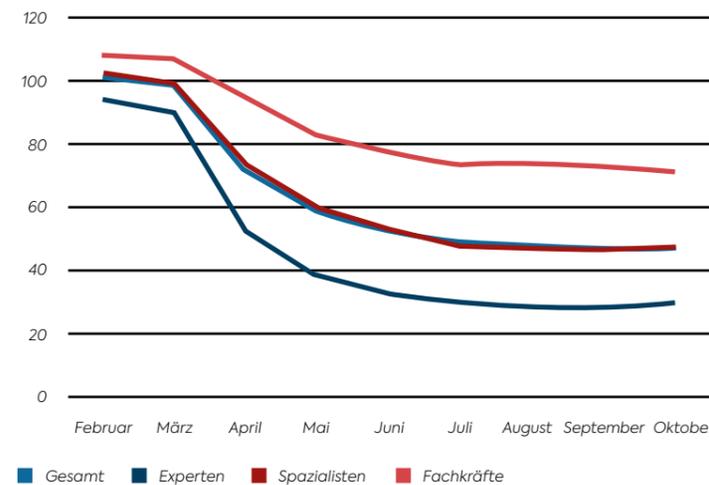


## MINT-Lücken im Vergleich zu den Vorjahren

	Lücke Oktober 2020	Durchschnitt Lücke Oktober-Werte 2014-19	Veränderung in Prozent
MINT gesamt	108.700	235.800	-53,9
Differenzierung nach:			
MINT-Experten-tätigkeit	55.300	78.800	-29,8
MINT-Spezialisten-tätigkeit	20.000	42.900	-53,4
MINT-Fachkräfte	33.300	114.100	-70,8
Differenzierung nach Bereichen:			
Energie-/Elektroberufe	44.400	67.800	-34,5
IT-Berufe	26.000	38.800	-33,0
Bauberufe	27.100	23.200	+16,8
Berufe Maschinen/Fahrzeugbau	4.600	42.900	-89,3
Berufe Metallverarbeitung	1.700	37.100	-95,4
Berufe Kunststoff und Chemie	1.500	10.000	-85,0
Rest	3.500	16.000	-78,1

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2020b; IW-Zukunftspanel, 2011; eigene Berechnung

Monatswerte im Vergleich zum Durchschnitt 2014-2019 in Prozent



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2020b; IW-Zukunftspanel, 2011; eigene Berechnung



Ansprechpartner  
**FELIX MAYER**  
felix.mayer@pfalzmetall.de  
Tel.: 06321 852-251

Der Produktionsstopp in vielen Industrieunternehmen hat dazu geführt, dass die besonders stark mit der Produktion verknüpften MINT-Fachkräfte einen deutlichen Rückgang der Fachkräftelücke zu verzeichnen hatten. Bei MINT-Experten, die eher auch in den Forschungs- und Entwicklungsbereichen tätig sind, fiel der Rückgang der Lücke geringer aus.

### STRUKTURELLE VERSCHIEBUNG IN DER MINT-LÜCKE: IT-ANTEIL STEIGT

In einzelnen MINT-Berufsaggregaten weist die Corona-Krise besonders starke Effekte auf. In den Berufen aus dem Bereich Maschinen/Fahrzeugbau und den Berufen der Metallverarbeitung ist die aktuelle Lücke gegenüber dem mehrjährigen Durchschnittswert für den Monat Oktober um 89 beziehungsweise 95 Prozent zurückgegangen. Dagegen nahm die Lücke in den Bauberufen mit plus 17 Prozent gegenüber dem langjährigen Durchschnittswert sogar zu. In den IT-Berufen gab es im Vergleich zum langjährigen Durchschnittswert nur einen relativ geringen Rückgang von 33 Prozent. Bezogen auf die IT-Berufe setzt sich ein langfristiger Trend fort. Der Anteil der IT-Berufe an der gesamten MINT-Lücke ist von 15 Prozent im Oktober 2014 auf 24 Prozent im Oktober 2020 gestiegen.

### ABWÄRTSTREND IM JULI GESTOPPT

Vergleicht man die Entwicklung der MINT-Lücke im Jahr 2020 mit dem mehrjährigen Durchschnitt, so ist die MINT-Lücke von März (97,3 Prozent des langjährigen Durchschnitts) bis Juli 2020 sehr stark gesunken (48,0 Prozent). Ab Juli 2020 ist eine Seitwärtsbewegung zu erkennen. Im Oktober 2020 betrug die MINT-Lücke 46,1 Prozent des Durchschnitts der Vorjahre und liegt minimal höher als im September mit 45,9 Prozent. Insgesamt kann damit festgestellt werden, dass noch kein Wiederanstieg der MINT-Lücke beobachtet werden kann. /

BILDUNG METALL

# MINT-BESCHÄFTIGTE VON HOHER BEDEUTUNG FÜR DIE M+E-INDUSTRIE

Für Innovationen und Wachstum ist die M+E-Branche von besonderer Bedeutung. Die M+E-Industrie ist ein wichtiger Arbeitgeber insgesamt und weist einen besonders hohen Anteil an Beschäftigten in MINT-Berufen auf.

Ende März 2020 betrug der Anteil der MINT-Beschäftigten an allen Beschäftigten in der M+E-Industrie 60 Prozent. In den sonstigen Branchen beträgt der entsprechende Anteil 15 Prozent. Innerhalb der Bundesländer gibt es dabei vergleichsweise geringe Unterschiede. Den höchsten Anteil der MINT-Berufe an allen Beschäftigten in der M+E-Industrie weist Bremen mit 65,2 Prozent auf, den geringsten Anteil Nordrhein-Westfalen mit 57,4 Prozent.

### HOHE BESCHÄFTIGUNGSZUNAHME VOR ALLEM IN AKADEMISCHEN MINT-BERUFEN

Von den 2,62 Millionen Menschen, die Ende des ersten Quartals 2020 in einem MINT-Beruf in der M+E-Industrie gearbeitet haben, entfielen 67,8 Prozent auf die MINT-Facharbeiterberufe, 16,5 Prozent auf die MINT-Spezialistenberufe und 15,7 Prozent auf die MINT-Expertenberufe. Einen besonders hohen Zuwachs an Beschäftigten gab es in der M+E-Industrie von Ende 2012 bis März 2020 mit 24,2 Prozent in den MINT-Expertenberufen. Bei den MINT-Spezialisten nahm die Beschäftigung um 8,3 Prozent und bei den MINT-Facharbeitern um 1,9 Prozent zu. Im Vergleich zum MINT-Frühjahrsreport und den dort veröffentlichten Zahlen aus dem dritten Quartal 2019 zeigt sich aber, dass die Beschäftigung von Ende September 2019 bis Ende März 2020 in allen drei MINT-Segmenten in der M+E-Industrie gesunken ist.

### HOHER ANTEIL DER M+E-INDUSTRIE AN ALLEN MINT-BESCHÄFTIGTEN

Ende März 2020 waren 37,4 Prozent aller Beschäftigten in MINT-Berufen in der M+E-Industrie tätig. Mit 50 Prozent

war der Anteil der M+E-Industrie an allen MINT-Beschäftigten besonders hoch in Baden-Württemberg, gefolgt vom Saarland mit 44,4 Prozent und Bayern mit 43,8 Prozent. Vergleichsweise gering ist der Anteil der M+E-Industrie an allen MINT-Beschäftigten in Berlin mit 16,3 Prozent. Betrachtet man die Kreise und kreisfreien Städte, liegen Dingolfing-Landau (87,2 Prozent), Wolfsburg (84,0 Prozent) und Schweinfurt (83,2 Prozent) an der Spitze. In Potsdam (4,6 Prozent), Ludwigshafen (5,0 Prozent) und Leverkusen (5,3 Prozent) sind die Anteile der M+E-Industrie an allen MINT-Beschäftigten niedrig, hier sind andere Branchen wie die Chemie für die MINT-Beschäftigung von höherer Relevanz. Im Vergleich zu Ende September 2019 zeigt sich auch beim Anteil der M+E-Industrie an allen MINT-Beschäftigten ein leichter Rückgang.

### BEDEUTUNG AN ALLEN BESCHÄFTIGTEN DER GESAMTWIRTSCHAFT

Schließlich macht die MINT-Beschäftigung in der M+E-Industrie auch einen erheblichen Anteil an der Gesamtbeschäftigung aus. In Deutschland sind insgesamt 7,8 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in MINT-Berufen in der M+E-Industrie tätig. In Baden-Württemberg mit 12,7 Prozent und Bayern (10,1 Prozent) trifft dies sogar auf mehr als jeden zehnten Beschäftigten zu. Besonders große Unterschiede gibt es zwischen den Kreisen und kreisfreien Städten. Zu den fünf Kreisen mit den höchsten Anteilen der MINT-Beschäftigten in der M+E-Industrie an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zählen Wolfsburg (41,2 Prozent), Dingolfing-Landau (39,4 Prozent), Tuttingen (30,7 Prozent), Schweinfurt (29,0 Prozent) und Ingolstadt (28,1 Prozent). →

## DIGITALISIERUNG, DEKARBONISIERUNG UND DEMOGRAFIE

Die Nachfrage und der Bedarf an MINT-Kräften werden in den nächsten Jahren strukturell bedingt zunehmen. Wichtige Treiber sind dabei die Digitalisierung, die Dekarbonisierung und der demografische Wandel.

### DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE

Die Digitalisierung hat während der Corona-Krise weiter an Bedeutung gewonnen. Dies gilt sowohl für den Gesundheitsbereich selbst (Datenanalysen, Mustererkennung, Schnelltests, Bilddaten, Apps) als auch für die Wirtschaft (autonome Logistik, Lieferdienste, Plattformen, eCommerce, Homeoffice etc.). Datengetriebene Geschäftsmodelle werden zunehmend zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor. Eine Unternehmensbefragung des IW von Ende 2019 zeigt aber bereits zu diesem Zeitpunkt, dass Unternehmen mit 87,7 Prozent Zustimmung vor allem die Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit (Sicherung des Kerngeschäfts) als wichtigsten Auslöser zur Implementierung eines datengetriebenen Geschäftsmodells betrachten. Mit 74,2 Prozent folgt die Nachfrage der Kunden nach solchen Angeboten an zweiter Stelle. Unternehmen, die bereits über ein datengetriebenes Angebot verfügen (Daten als Produkt oder datengetriebene Produkte/Dienstleistungen), fühlen sich am meisten von fehlenden Fachexperten gehemmt (78,1 Prozent bei Unternehmen mit Daten als Produkt beziehungsweise 62,1 Prozent bei Unternehmen mit datengetriebenen Produkten/Dienstleistungen). Mit der Corona-Krise dürfte für viele Dienstleistungs- und Industrieunternehmen die Bedeutung der Digitalisierung zur Sicherung des Kerngeschäfts an Bedeutung gewinnen. Um digitalisierte Geschäftsmodelle erfolgreich zu implementieren, ist die simultane Verfügbarkeit von qualifizierten IT-Arbeitskräften und einer adäquaten Infrastruktur notwendig, was den Bedarf an IT-Experten und -Fachkräften weiter steigern wird.

### STARKE FORSCHUNGSIMPULSE DER WIRTSCHAFT IM BEREICH DIGITALISIERUNG

Eine Auswertung der IW-Patentdatenbank zeigt, dass mehr als jede zweite digitalisierungsaffine Patentanmeldung in einem potenziell disruptiven Technologiefeld erfolgt. Deutschlands Stärken in puncto Digitalisierung liegen dabei im Business-to-Business-Bereich. In der digitalisierungsspezifischen Binnenstruktur dominieren mit einem Anteil von 30 Prozent Patentanmeldungen aus solchen IPC-Untergruppen, die sortenrein in Fahrzeugen, Schiffen oder Flugkörpern zum Einsatz kommen. Weitere 21 Prozent der digitalisierungsaffinen Patentanmeldungen entfallen auf digitale Mess-, Steuer- und Regeltechnik, die nicht zuletzt in den Produkten der Elektroindustrie und des Maschinenbaus Anwendung findet.

Immerhin jede 30. Anmeldung stammt aus dem Bereich der computerunterstützten Medizintechnik.

### DEKARBONISIERUNG IST FORSCHUNGSFELD

Analysen auf Basis der IW-Patentdatenbank zeigen, dass auch in der industriellen Forschung die Dekarbonisierung an Bedeutung gewinnt. Bei Patentanmeldungen der Kfz-Industrie (Hersteller und Zulieferer), die ein hohes und steigendes Gewicht an der gesamten Forschung in Deutschland, gemessen an Patentanmeldungen, haben, nimmt der Anteil der Patente in den Bereichen Elektronik deutlich zu. In diesem Technologiefeld spielen Elektroantriebe eine zentrale Rolle. Rund 48 Prozent aller Forschungsinstitute zu den Forschungsschwerpunkten Nachhaltigkeit/Klima/Energie stammen aus den Ingenieurwissenschaften. Weitere 42 Prozent sind dem Bereich Mathematik/Naturwissenschaften zuzuordnen. In den kommenden Jahren wird die Forschung in diesen Bereichen weiter ausgebaut.

### M+E-BRANCHE INVESTIERT IN INNOVATIONEN

Branchenanalysen zeigen, dass innerhalb Deutschlands MINT-Erwerbstätigkeit und Innovationsstärke eng miteinander verzahnt sind. Eine besonders hohe Beschäftigungsintensität an MINT-Kräften weisen die hochinnovativen Branchen der M+E-Industrie auf, in denen im Jahr 2018 zwischen 54 Prozent (Elektroindustrie) und 66 Prozent (Technische FuE-Dienstleistungen) aller Erwerbstätigen MINT-Akademiker waren oder eine berufliche Qualifikation in einer MINT-Fachrichtung hatten. Allein die M+E-Industrie wiederum zeichnete im Jahr 2018 für Innovationsaufwendungen in Höhe von 104,6 Milliarden Euro verantwortlich und bestritt damit rund 60,6 Prozent der volkswirtschaftlichen Innovationsaufwendungen Deutschlands. Im Jahr 2010 betrugen die Innovationsaufwendungen der M+E-Industrie noch 66,3 Milliarden Euro, was einem Anteil von 55 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Aufwendungen entsprach. Zwischen den Jahren 2010 und 2018 nahmen die Innovationsaufwendungen der M+E-Industrie damit um rund 57 Prozent zu. Wie Auswertungen der IW-Patentdatenbank zeigen, nehmen dabei die Forschungsschwerpunkte in den Bereichen Dekarbonisierung und Digitalisierung zu.

### FACHKRÄFTEENGPÄSSE

Die Dekarbonisierung der Wirtschaft bei gleichzeitiger nachhaltiger Sicherung des Wohlstands gelingt nur, wenn technologische Innovationen entfacht werden. Eine Befragung des ZEW zu den wichtigsten Innovationshemmnissen verdeutlicht, dass 34 Prozent der Unternehmen in den Jahren 2016 bis 2018 die Durchführung von Innovationen aufgrund von Fachkräftemangel erschwert wurde. Fachkräfteengpässe werden inzwischen als häufigstes

**»Fachkräfteengpässe werden inzwischen als häufigstes Innovationshemmnis genannt.«**

Innovationshemmnis genannt, wobei 52 Prozent dieser Unternehmen mit Engpässen aus diesem Grund gar keine Innovationsaktivitäten begonnen haben.

### DEMOGRAFISCHER ERSATZBEDARF STEIGT

In den kommenden Jahren werden jährlich über 62.200 MINT-Akademiker\*innen aus Altersgründen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. In den kommenden zehn Jahren wird der jährliche demografische Ersatzbedarf um 13.000 auf 75.200 zunehmen. Bei MINT-Facharbeitern beträgt der aktuelle demografische Ersatzbedarf rund 270.800 und wird in den kommenden zehn Jahren ebenso um rund 13.300 auf 284.100 steigen. Das jährliche Neuangebot an beruflich qualifizierten MINT-Facharbeitern wird in den kommenden Jahren deutlich unter dem demografischen Ersatzbedarf liegen. Bei MINT-Akademikern werden rund zwei Drittel der Absolventen allein dafür benötigt, den Ersatzbedarf zu decken und stehen damit nicht für ein weiteres Wachstum der Erwerbstätigkeit zur Verfügung.

### KÜNFTIGES MINT-FACHKRÄFTEANGEBOT

Die Corona-Krise führt kurzfristig zu sinkenden Bedarfen an MINT-Kräften, denen langfristig steigende Bedarfe durch die Entwicklungen bei der Digitalisierung, der Dekarbonisierung und der Demografie gegenüberstehen. Die Corona-Krise hat jedoch eine weitere Auswirkung, die sich langfristig auf die Fachkräftesicherung bei MINT-Kräften negativ auswirken könnte.

### NEGATIVE EFFEKTE DER SCHLIESSUNGEN

Im Zuge der Corona-Krise kam es im Frühjahr zu Schulschließungen in Deutschland. Empirisch können die Effekte der Schulschließungen auf die Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler durch internationale Studien zu Lehrerstreiks abgeschätzt werden. Diese Studien zeigen Effekte längerer Schulunterbrechungen in der Grundschulzeit bei den Betroffenen auf deren Schulabschlüsse, die sich sogar noch im Alter von 30 bis 40 Jahren auswirken. Das durchschnittliche Arbeitseinkommen ist niedriger und die Gefahr von Arbeitslosigkeit größer. Besonders stark sind die negativen Auswirkungen der Schulschließungen für Kinder aus bildungsfernen Haushalten und von Eltern mit geringeren Einkommen. Projektionsmodelle aus den USA auf die Corona-bedingten Schulschließungen finden besonders starke Einbrüche bei mathematischen Kompetenzen, die wiederum umso größer ausfallen, je jünger die Schülerinnen und Schüler sind. Eine Metastudie für die EU leitet aus der bestehenden Literatur zu Schulunterbrechungen vor der Corona-Krise zusammenfassend ab, dass eine Schulunterbrechung von zehn Wochen zu Lernverlusten von bis zu 23 Prozent der Standardabweichung der Testergebnisse führen dürfte.

### EFFEKTE NICHT VOLL KOMPENSIERT

Eine erste Untersuchung zu den Effekten der Schulschließungen auf in Leistungstests gemessene Kompetenzen während der Corona-Krise liegt inzwischen für Flandern in Belgien vor und zeigt einen Lernverlust von 0,19 Standardabweichungen in Mathematik. Der Fernunterricht konnte folglich die Effekte von Schulschließungen nicht adäquat kompensieren. Die Ausgangslage für digitalen Fernunterricht in Belgien war vor Beginn der Schulschließungen nach eigenen Auswertungen der PISA-Daten vergleichbar oder sogar günstiger als in Deutschland.

### KOMPETENZEN DROHEN ZU SINKEN

Die PISA-Untersuchungen zeigen, dass die durchschnittlichen Kompetenzen der 15-jährigen Schülerinnen und Schüler zwischen den Jahren 2000 und 2012 von 490 auf 514 Punkte in Mathematik und von 487 auf 524 Punkte in Naturwissenschaften gestiegen sind. Die steigenden Studierendenzahlen in den MINT-Fächern konnten entsprechend durch Kompetenzzuwächse unterlegt werden. Eine weiterhin steigende Bildungsbeteiligung in den MINT-Fächern dürfte bereits in den kommenden Jahren dadurch erschwert werden, dass die Kompetenzen zwischen den Jahren 2012 und 2018 in Mathematik von 514 auf 500 und in den Naturwissenschaften von 524 auf 503 gesunken sind. Überträgt man die ersten empirischen Untersuchungen zu den Auswirkungen der Corona-bedingten Schulschließungen auf die Kompetenzen, so könnte ohne kompensierende Maßnahmen in den Schulen ein Rückgang bei den PISA-Kompetenzen von etwa 19 Punkten resultieren. Dies würde langfristig die Fachkräftesicherung in den akademischen MINT-Berufen und in den MINT-Facharbeiterberufen belasten. Da gerade Kinder aus bildungsfernen Haushalten und Kinder mit bereits vorhandenen Lernschwierigkeiten besonders durch die Schulschließungen belastet wurden, dürfte es gravierende Probleme bei der Sicherung der Ausbildungsreife der Schulabsolventen geben. /

# 05

## Anhang

### VORSTAND VON PFALZMETALL



#### Präsident

**JOHANNES HEGER**  
Präsident/HegerGuss GmbH,  
Enkenbach-Alsenborn,  
Geschäftsführender Gesellschafter



#### Vizepräsident

**FRITHJOF PUNKE**  
Vizepräsident/ Daimler AG, Wörth,  
Senior Expert Daimler AG  
(bis Ende September 2020)



#### Vizepräsident

**WOLFGANG SCHNEIDER**  
Vizepräsident/BorgWarner Turbo  
Systems GmbH, Kirchheimbolanden,  
Vice President GMQ



#### Schatzmeister

**VOLKER NEUMANN**  
Schatzmeister/ Howden Turbo GmbH,  
Frankenthal,  
Vorsitzender der Geschäftsführung



#### STEPHAN BUCHHOLZ

Buchholz & Cie. Giesserei GmbH,  
Zweibrücken,  
Geschäftsführer



#### DR. CHRISTIAN KAUTH

General Dynamics European  
Land Systems-Bridge Systems GmbH,  
Kaiserslautern, Managing Director &  
Vice President Bridge Systems



#### FRANK SCHÄTTLE

Tadano Demag GmbH,  
Zweibrücken,  
Director Human Resources



#### PETER BRAUER

DRADURA Holding GmbH & Co. KG,  
Altleiningen,  
Managing Director



#### CHRISTOPH GEUPEL

Gebr. Pfeiffer SE,  
Kaiserslautern,  
Vorstandsmitglied



#### DR. THOMAS PEUNTNER

John Deere GmbH & Co. KG Mannheim  
Regional Center, Mannheim,  
Global Human Resources Director



#### MARTINA SZAUTNER

KSB SE & Co. KGaA,  
Frankenthal,  
Global Executive Officer HR



#### Als Gast

**DR. MATTHIAS JURYTKO**  
Daimler Truck AG, Standort-  
und Produktionsleitung  
Mercedes-Benz Werk Wörth  
(von Oktober 2020 bis Juni 2021)



#### Ehrenpräsident

**HANS-JAKOB HEGER**  
HegerGuss GmbH,  
Enkenbach-Alsenborn



#### Ehrenpräsident

**DR. EDUARD KULENKAMP**  
Gebr. Pfeiffer SE,  
Kaiserslautern

## Sozialausschuss

### JOHANNES HEGER

Vorsitzender  
HegerGuss GmbH, Enkenbach-Alsenborn  
Geschäftsführender Gesellschafter

Die Mitglieder des Vorstands gehören kraft ihres Amtes dem Sozialausschuss an.

### AXEL BECHBERGER

Adient Components Ltd. & Co. KG, Rockenhausen  
Leiter Personal- und Sozialwesen

### ROMAN BUCAR

MANN+HUMMEL GmbH, Speyer  
Personalleiter

### CLAUDIA FEUERBACH

Tenneco GmbH, Edenkoben  
Human Resources Manager

### CHRISTINE FRENZEL

General Dynamics  
European Land Systems-Bridge Systems GmbH,  
Kaiserslautern, Leiterin Personalwesen

### WERNER KLEIN

psb intralogistics GmbH, Pirmasens  
Geschäftsführender Gesellschafter

### ANDREAS KUHN

BorgWarner Turbo Systems GmbH, Kirchheimbolanden  
Director Human Resources

### ARNOLD KUNTZ

Tadano Demag GmbH, Zweibrücken  
Senior Manager (Compensation)

### LARS MATTIL

JOLA Spezierschalter GmbH & Co. KG, Lambrecht  
Geschäftsführender Gesellschafter

### HORST SCHMIEMANN

John Deere GmbH & Co. KG, John Deere Werk Zweibrücken  
Human Resources Project Manager

### MICHAEL H. SCHMITT

Opel Automobile GmbH, Kaiserslautern  
Leiter Personal- und Sozialwesen

### ANGELIKA SANDER

HegerGuss GmbH, Enkenbach-Alsenborn  
Personalleiterin

## Rechnungsprüfer

### CLAUDIA FEUERBACH

Tenneco GmbH,  
Edenkoben  
Human Resources Manager

### HORST SCHMIEMANN

John Deere GmbH & Co. KG,  
John Deere Werk Zweibrücken  
Human Resources Project Manager

## Verwaltungsausschuss des Unterstützungsfonds

### JOHANNES HEGER

HegerGuss GmbH,  
Enkenbach-Alsenborn  
Geschäftsführender Gesellschafter

### VOLKER NEUMANN

Howden Turbo GmbH,  
Frankenthal  
Vorsitzender der Geschäftsführung

### FRITHJOF PUNKE

Daimler AG,  
Wörth  
Senior Expert Daimler AG

### WOLFGANG SCHNEIDER

BorgWarner Turbo Systems GmbH,  
Kirchheimbolanden  
Vice President GMQ

## Mitwirkung in den Gremien von Gesamtmetall

### BILDUNGSAUSSCHUSS

#### BERND DREYER

PFW Aerospace GmbH, Speyer  
Leiter Ausbildung & Occupational Health Services  
stv. Leiter Personal

#### FELIX MAYER

PfalzMetall, Neustadt/Weinstraße  
Bildungs- und Wirtschaftspolitik

### MONTAGETARIFAUSSCHUSS

#### RALF MERTEL

PfalzMetall, Neustadt/Weinstraße  
Betriebsorganisation und Entgeltgestaltung

### VERWALTUNGSAUSSCHUSS DER GEFAHRENGEMEINSCHAFT

#### KARSTEN TACKE

PfalzMetall, Neustadt/Weinstraße  
Hauptgeschäftsführer

### VOLKSWIRTSCHAFTLICHER AUSSCHUSS

#### FELIX MAYER

PfalzMetall, Neustadt/Weinstraße  
Bildungs- und Wirtschaftspolitik

### VORSTAND

#### JOHANNES HEGER

Vorstandsmitglied  
HegerGuss GmbH, Enkenbach-Alsenborn  
Geschäftsführender Gesellschafter

#### KARSTEN TACKE

Ständiger Gast  
PfalzMetall, Neustadt/Weinstraße  
Hauptgeschäftsführer

### AUSSCHUSS FÜR ARBEIT UND ENTGELT

#### THEODOR NEUROHR

KSB SE & Co. KGaA  
Standort Personalleitung Frankenthal  
Human Resources Business Partner

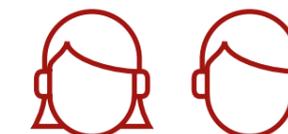
#### RALF MERTEL

PfalzMetall, Neustadt/Weinstraße  
Betriebsorganisation und Entgeltgestaltung

### AUSSCHUSS FÜR INTERNATIONALE SOZIALPOLITIK

#### KARSTEN TACKE

PfalzMetall, Neustadt/Weinstraße  
Hauptgeschäftsführer



## Stiftung PfalzMetall

### VORSTAND

#### JOHANNES HEGER

Vorsitzender  
HegerGuss GmbH, Enkenbach-Alsenborn  
Geschäftsführender Gesellschafter

#### KARSTEN TACKE

Stellvertretender Vorsitzender  
PfalzMetall, Neustadt/Weinstraße  
Hauptgeschäftsführer

#### DR. CHRISTIAN KAUTH

General Dynamics European Land  
Systems-Bridge Systems GmbH, Kaiserslautern  
Managing Director & Vice President Bridge Systems

#### VOLKER NEUMANN

Howden Turbo GmbH, Frankenthal  
Vorsitzender der Geschäftsführung

### STIFTUNGSRAT

#### THEO WIEDER

Bezirksverband Pfalz, Kaiserslautern  
Vorsitzender  
Bezirkstagsvorsitzender

#### ROLAND FRÖLICH

Hohenstaufen-Gymnasium Kaiserslautern, Kaiserslautern  
Schulleiter

#### MICHAEL GARTHE

Die Rheinpfalz, Ludwigshafen  
Chefredakteur

#### CHRISTOPH GEUPEL

Gebr. Pfeiffer SE, Kaiserslautern  
Vorstandsmitglied

#### DR. STEFANIE HUBIG

Ministerium für Bildung, Mainz  
Ministerin

#### PROF. DR. MAY-BRITT KALLENRODE

Universität Koblenz-Landau, Mainz  
Präsidentin

#### WERNER KLEIN

psb intralogistics GmbH, Pirmasens  
Geschäftsführender Gesellschafter

#### PROF. DR. ARND POETZSCH-HEFFTER

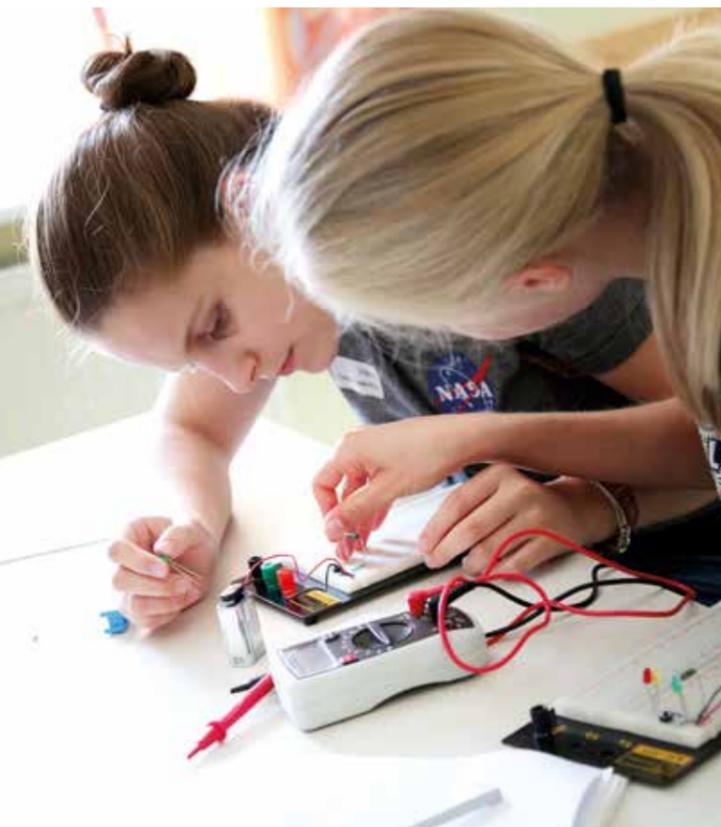
Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern  
Präsident

#### DIETER SCHRECKENBERGER

MANN+HUMMEL GmbH, Speyer  
Vice President Global Engineering  
Heavy Duty & Industrial

#### MARTINA SZAUTNER

KSB SE & Co. KGaA, Frankenthal  
Global Executive Officer Human Resources



# HIGHLIGHTS APRIL 2020 BIS MÄRZ 2021

## April 2020

**16.04.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Telefonkonferenz Kontraktlogistik

**27.04.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Telefonkonferenz Nachtarbeits-  
zuschläge -Geltendmachung

**29.04.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Web-Erfahrungsaustausch  
»Umgang mit Corona-Schutzmaß-  
nahmen im Betrieb«

## Mai 2020

**14.05.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Telefonkonferenz Nachtarbeits-  
zuschläge - Neuregelung ab Juli 2020

**19.05.2020**  
Berlin, Webkonferenz Vorstand  
Gesamtmetall

**28.05.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Online-Seminar »Prozessoptimierung  
in Krisenzeiten«

**29.05.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Online-Seminar »Neue SARS-CoV-2-  
Arbeitsschutzstandards«

## Juni 2020

**09.06.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Online-Workshop »Lean Leadership -  
Führung als Schlüssel zum  
unternehmerischen Erfolg«

**17.06.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Webkonferenz Verwaltungsausschuss

**17.06.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Webkonferenz Vorstand

**19.06.2020**  
Berlin, Mitgliederversammlung  
Gesamtmetall

**23.06.2020**  
Neustadt/Weinstraße, Webkonferenz  
»Ausschuss Arbeit und Entgelt«

**25.06.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
M+E Mitte Workshop

## Juli 2020

**01.07.2020**  
Berlin, Online-Veranstaltung  
Bildungsausschuss Gesamtmetall

**15.07. - 27.08.2020**  
Umlaufverfahren, Sitzungen des  
Vorstandes und Stiftungsrates

## August 2020

**17.08.2020**  
Herxheim, Unternehmensnetzwerk  
»Rüstzeit optimieren« bei  
Eberspächer catem GmbH & Co. KG

**18.08.2020**  
Mainz, Verleihung Verdienstkreuz  
am Bande der Bundesrepublik  
Deutschland an Werner Simon



**25.08.2020**  
Neustadt/Weinstraße, Seminar  
»Fit als Führungskraft - Vom Kollegen  
zum Vorgesetzten«

**25./26.08.2020**  
Überherrn, M+E Mitte Workshop





## September 2020

**07.09.2020**  
Neustadt/Weinstraße (hybrid),  
Mitgliederversammlung PfalzMetall

**10.09.2020**  
Neustadt/Weinstraße, Seminar  
»Entspannt, gekonnt & unterhaltsam  
präsentieren« für Azubis

**15.09.2020**  
Berlin, Vorstand Gesamtmetall

**15.09.2020**  
Neustadt/Weinstraße, Virtueller  
Rundgang durch die Produktion  
von morgen

**15.09. + 17.09.2020**  
Online-Veranstaltung, Informatik  
innovativ Teil I + II  
»Computerspiele in Python  
objektorientiert programmieren«

**21.09.2020**  
Neustadt/Weinstraße, Workshop  
»Lean Leadership - Ziele,  
Strategie und Organisation«

**21.09.2020**  
Eltville, Symposium der Tarifparteien

**23.09.2020**  
Deidesheim, Miniphänomenta

**29.09.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Personalleiterkreis Rheinpfalz



## Oktober 2020

**01.10.2020**  
Mainz, MINT-Tag Rheinland-Pfalz  
für weiterführende Schulen

**07.10.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Webkonferenz Sitzung Vorstand  
und Sozialausschuss

**08.10.2020**  
Neustadt/Weinstraße, Workshop  
»Führung im digitalen Zeitalter:  
Zwischen digitalem Reifegrad,  
strategischen Entscheidungen und  
neuem Rollenverständnis«

**15.10.2020**  
Neustadt/Weinstraße, Workshop  
»Neue Kompetenzenanforderungen  
und Organisationsformen in Zeiten  
der Digitalisierung«

**21.10.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Basisseminar Lohnpfändung

**22.10.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Online-Seminar »Neue SARS-CoV-2-  
Arbeitsschutzregel«



## November 2020

**13.11.2020**  
Berlin, Online-Veranstaltung  
Bildungsausschuss Gesamtmetall

**17.11.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Webkonferenz Sitzung Vorstand  
und Sozialausschuss

**17.11.2020**  
Berlin, Webkonferenz Vorstand  
Gesamtmetall

**24.11.2020**  
Neustadt/Weinstraße, Webkonferenz  
»Arbeitskreis Personalmanagement«

**26.11.2020**  
Berlin, Webkonferenz Vorstand  
Gesamtmetall

**27.11.2020**  
Neustadt/Weinstraße, Webkonferenz  
»Ausschuss Arbeit und Entgelt«

## Dezember 2020

**17.12.2020**  
Mainz, 1. Tarifverhandlung M+E Mitte  
Tarifrunde 2021

**18.12.2020**  
Neustadt/Weinstraße,  
Webkonferenz Sitzung Vorstand  
und Sozialausschuss

## Januar 2021

**12./13.01.2021**  
Neustadt/Weinstraße,  
Online-Training »Professionelle  
Telefon- und Videokonferenzen«

**19.01.2021**  
Neustadt/Weinstraße,  
Online-Seminar »Änderungen  
Lohnsteuerrecht 2021«

**19.01.2021**  
Berlin, Webkonferenz Vorstand  
Gesamtmetall

**27.01.2021**  
Mainz, 2. Tarifverhandlung M+E  
Mitte Tarifrunde 2021

**27./28.01.2021**  
Neustadt/Weinstraße,  
Online-Training »Erfolgreich Inhalte  
online präsentieren«

## Februar 2021

**01.02.2021**  
Neustadt/Weinstraße,  
Webkonferenz Sitzung Vorstand  
und Sozialausschuss

**04.02.2021**  
Neustadt/Weinstraße, Online-  
Seminar »FAQs zu der SARS-CoV-2-  
Arbeitsschutzverordnung«

**04.02.2021**  
Berlin, Webkonferenz Vorstand  
Gesamtmetall

**09./10.02.2021**  
Neustadt/Weinstraße,  
Online-Training »Führen von Teams  
im Homeoffice«

**18.02.2021**  
Mainz, 3. Tarifverhandlung M+E Mitte  
Tarifrunde 2021

**19.02.2021**  
Neustadt/Weinstraße, Online -  
Informationsveranstaltung  
Tarifrunde 2021 Arbeitskampf -  
rechtliche und praktische Hinweise

## März 2021

**01.03.2021**  
Neustadt/Weinstraße, Webkonferenz  
Sitzung Vorstand und Sozialausschuss

**08.03.2021**  
Neustadt/Weinstraße, Online-  
Veranstaltung »Maßnahmen zur  
Gewinnung von Lehrkräfte-  
Nachwuchs im MINT-Bereich an  
Berufsbildenden Schulen«

**12.03.2021**  
Mainz, 4. Tarifverhandlung M+E  
Mitte Tarifrunde 2021

**16.03.2021**  
Neustadt/Weinstraße,  
Webkonferenz »Ganzheitliche  
Gestaltung mobiler Arbeit«

**16.03.2021**  
Berlin, Webkonferenz Vorstand  
Gesamtmetall

**19.03.2021**  
Berlin, Webkonferenz Vorstand  
Gesamtmetall

**22.03.2021**  
Neustadt/Weinstraße, Webkonferenz  
Sitzung Vorstand und Sozialausschuss

**24.03.2021**  
Neustadt/Weinstraße, Online-  
Veranstaltung, Netzwerk Informatik  
»Abenteuer Informatik - Programmie-  
ren mit dem Edison-Roboter«

**24.03.2021**  
Berlin, Webkonferenz Vorstand  
Gesamtmetall

**29./30.03.2021**  
Berlin, Webkonferenz Vorstand  
Gesamtmetall

**31.03.2021**  
Mainz, Annahme/Übernahme Pilot-  
abschluss M+E Mitte, Tarifrunde 2021

# PFALZMETALL-TEAM IM INDUSTRIEHAUS



## Haupt- geschäftsführer

**KARSTEN TACKE**  
Assistenz: Ute Mohr  
Tel.: 06321 852-225



## Arbeits- und Sozialrecht

**JOCHEN RINCK**  
Assistenz: Susanne Geisel  
Tel.: 06321 852-260



## Betriebsorganisation/ Entgeltgestaltung

**RALF MERTEL**  
Assistenz: Tatjana Lardy  
Tel.: 06321 852-244



## Betriebsorganisation/ Entgeltgestaltung

**KLAUS GRONBACH**  
Assistenz: Tatjana Lardy  
Tel.: 06321 852-244



## Bildungspolitik/ Wirtschaftspolitik

**FELIX MAYER**  
Assistenz:  
Laura Brendel, Tel.: 06321 852-273  
Milena Kern, Tel.: 06321 852-253



## Haushalt und Finanzen

**VOLKER FEIL**  
Assistenz: Sabine Volkert  
Tel.: 06321 852-238



## Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

**MATTHIAS SCHMITT**  
(BIS 30.06.2020)  
Assistenz: Anke Georgi, Tel.: 06131 5575-31



## Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

**MORITZ MERGEN**  
(AB 01.10.2020)  
Assistenz: Anke Georgi, Tel.: 06131 5575-31

## Rechtsabteilung



**MICHAEL FELL**  
Assistenz: Stefanie Dengler  
Tel.: 06321 852-292



**STEPHAN FREICHEL**  
Assistenz: Judith Haag  
Tel.: 06321 852-258



**CHRISTIAN HASS**  
Assistenz: Isabella Schanz  
Tel.: 06321 852-227



**CAROLINE MÜNCH**  
Assistenz: Maria Eich (Elternzeit)  
Assistenz: Hellen Ernst  
Tel.: 06321 852-222



**JULIANE OBERLINGER**  
Assistenz: Sandra Wolf  
Tel.: 06321 852-262



**ALEXANDER SCHLICHTING**  
Assistenz: Judith Haag  
Tel.: 06321 852-262



# IMPRESSUM

---

## HERAUSGEBER

PfalzMetall, Verband der Pfälzischen  
Metall- und Elektroindustrie e. V.  
Friedrich-Ebert-Straße 11–13  
67433 Neustadt/Weinstraße  
Tel.: 06321 852-225  
Fax: 06321 852-265  
E-Mail: [infos@pfalzmetall.de](mailto:infos@pfalzmetall.de)  
[www.pfalzmetall.de](http://www.pfalzmetall.de)

## REDAKTION

Moritz Mergen (V. i. S. d. P.), Klaus Gronbach,  
Felix Mayer, Ralf Mertel, Jochen Rinck

## KONZEPTION UND LAYOUT

Bestfall GmbH, Mainz-Lerchenberg  
Brömmel + Brömmel, Wiesbaden

## DRUCK

LINDEMANN GmbH & Co.KG, Bad Kreuznach

## AUFLAGE 450

## BILDNACHWEISE

Pfalzmetall, Fotoliacom, iStock/lechatnoir, iStock/Pyrosky, Karl Jotter,  
lechatnoir/iStoc, Pyrosky/iStock, Karl Jotter, Staatskanzlei RLP\_Voß,  
IVN, Andre Pöhlmann, Strussione, LVU, Claudia Halfmann, Dradura,  
BuchholzCie, Jan Michael Hosan, Daimler, General Dynamics,  
HowdenTurbo, John Deere Mannheim, TerexCranes, BorgWarner.

## Geschlechtsneutrale Formulierung:

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird  
auf die geschlechtsneutrale Differenzierung,  
z. B. Mitarbeiter/-innen, verzichtet. Entsprechende  
Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung  
grundsätzlich für beide Geschlechter.

---

**PFALZMETALL**

Postfach 10 10 62  
67410 Neustadt/Weinstraße

Friedrich-Ebert-Straße 11-13  
67433 Neustadt/Weinstraße

Tel.: 06321 852-225  
Fax: 06321 852-265  
E-Mail: [infos@pfalzmetall.de](mailto:infos@pfalzmetall.de)

[www.pfalzmetall.de](http://www.pfalzmetall.de)

